

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



---

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

---

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA,  
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA  
EMPRESA LÁCTEOS SANTA ELENA CÍA.LTDA., UBICADA EN LA  
PARROQUIA DE PACTO CANTÓN QUITO**

**ANA VALERIA ELEJALDE CUVI**

**DIRECTOR: ING. SANDRA GALARZA**

**CODIRECTOR: ECO. OSCAR PEÑAHERRERA**

ENERO 2013

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR  
PÚBLICO AUDITOR**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Ana Valeria Elejalde Cuvi**

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado: **Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera Para la Empresa Lácteos Santa Elena Cía. Ltda., Ubicada en la Parroquia de Pacto cantón Quito.**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de cada párrafo y pie de página correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Enero 29 del 2013

---

**ANA VALERIA ELEJALDE CUVI**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR  
PÚBLICO AUDITOR**

**CERTIFICADO DE TUTORÍA**

**Ing. Sandra Galarza**

**Eco. Oscar Peñaherrera**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “**Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera Para la Empresa Lácteos Santa Elena Cía. Ltda., Ubicada en la Parroquia de Pacto cantón Quito.**”, realizado por **Ana Valeria Elejalde Cuvi**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Ana Valeria Elejalde Cuvi que lo entregue a Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Enero 29 del 2013

---

**Ing. Sandra Galarza**

**DIRECTOR**

---

**Eco. Oscar Peñaherrera**

**CODIRECTOR**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR  
PÚBLICO AUDITOR**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Ana Valeria Elejalde Cuvi**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera Para la Empresa Lácteos Santa Elena Cía. Ltda., Ubicada en la Parroquia de Pacto cantón Quito.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Enero 29 del 2013

---

**ANA VALERIA ELEJALDE CUVI**

## *Dedicatoria*

*A mis padres Hernán Elejalde y Elva Cuvi, que han sido el apoyo incondicional durante toda mi vida, ellos con su amor, comprensión y sacrificio, me han sabido guiar siempre por el camino correcto, el cual me ha permitido alcanzar todas las metas que me he propuesto, siendo la culminación de mi carrera universitaria la más importante. Mis padres han sido mi sustento, mi guía y mi ejemplo, los que me han enseñado lo bueno y lo malo, los que siempre han estado a mi lado cuando lo he necesitado, y los que nunca me han fallado, ellos han sido los pilares de mi vida, gracias a ellos he logrado cumplir este objetivo. Por estos motivos y muchos más el presente proyecto te lo dedico a ti papi y a ti mami.*

## *Agradecimiento*

*A Dios que con su misericordia y amor, me ha regalado la vida y la salud, me ha colmado de bendiciones y me ha sostenido en sus caminos, dándole paz y consuelo a mi espíritu. A mis padres Hernán Elejalde y Elva Cuvi, que han sido mi guía y mi soporte a lo largo de toda vida, brindándome siempre sus sabios consejos y su amor incondicional. A ti Daniel Aguirre que has sido una persona muy valiosa en mi vida, y siempre has estado cuando te necesité, me has dedicado tiempo, consejos oportunos y palabras de aliento.*

*A ustedes mis amigos y compañeros de la universidad y tesis, por su alegría, amistad afecto, ayuda y todos los momentos compartidos.*

*Agradezco de igual forma a los excelentes profesores de la “Escuela Politécnica Del Ejército” por el conocimiento impartido a lo largo de la carrera. Y de manera muy especial agradezco a mi Directora Ing. Sandra Galarza y a mi Codirector Eco. Oscar Peñaherrera, por todo el apoyo brindado, por su orientación, conocimientos, paciencia y entrega, para lograr que este proyecto se culmine con éxito.*

*Gracias a todos ustedes...*

Vale

# ÍNDICE

RESUMEN .....	11
SUMMARY .....	13
CAPITULO I .....	15
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	15
1.1. GENERALIDADES .....	16
1.1.1. Importancia .....	16
1.1.2. Justificación .....	18
1.2. BASE LEGAL .....	20
1.3. LA EMPRESA.....	24
1.3.1 Reseña Histórica .....	24
1.3.1.1 Ubicación .....	25
1.3.2 Organización Interna.....	25
1.3.2.1 Organigrama Estructural .....	26
1.3.2.2. Organigrama Funcional.....	28
1.3.3 Filosofía Empresarial .....	32
1.3.3.1. MISIÓN .....	32
1.3.3.2. VISIÓN .....	33
1.3.3.3. OBJETIVOS .....	35
1.3.3.4. POLITICAS .....	36
1.3.3.5. PRINCIPIOS Y VALORES.....	37
1.3.4. Giro del negocio.....	39
CAPITULO II .....	40
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	40
2.1 MACROAMBIENTE .....	42
2.1.1 ESCENARIO ECONÓMICO .....	42
2.1.1.1 TASA DE INFLACIÓN .....	47
2.1.1.2. LA DOLARIZACIÓN .....	52
2.1.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO (P.I.B) .....	55
2.1.1.4. BALANZA COMERCIAL .....	61
2.1.1.5. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED).....	63
2.1.1.6. DEUDA PÚBLICA.....	64
2.1.1.7. RECAUDACIÓN TRIBUTARIA .....	65
2.1.1.8. EL SISTEMA FINANCIERO.....	70

2.1.2. ESCENARIO POLÍTICO .....	77
2.1.2.1 Gobierno Jaime Roldós Aguilera Período: (1.979 – 1.981).....	77
2.1.2.2 Gobierno Dr. Oswaldo Hurtado Larrea Período: (1.981 – 1.984).....	78
2.1.2.3 Gobierno León Febres Cordero Período: (1.984 – 1.988).....	80
2.1.2.4 Gobierno de Rodrigo Borja Cevallos Período: (1.988 – 1.992).....	82
2.1.2.5 Gobierno de Sixto Durán Ballén Período: (1.992 – 1.996).....	83
2.1.2.6 Gobierno de Abdala Bucaram Ortiz Período: (1.996 – 2.000).....	85
2.1.2.7 Gobierno de Fabián Alarcón Rivera Período: (1.997 – 1.998) .....	86
2.1.2.8 Gobierno de Jamil Mahuad Witt Período: (1.998 – 2.003).....	87
2.1.2.9 Gobierno de Gustavo Noboa Bejarano Período: (2.000 – 2.003) .....	88
2.1.2.10 Gobierno de Lucio Gutiérrez Borbúa Período: (2.003 – 2.005).....	89
2.1.2.11 Gobierno de Alfredo Palacio Gonzáles Período: (2.005 – 2.007).....	90
2.1.2.12 Gobierno de Rafael Correa Delgado Período: (2.007 – Actual) .....	92
2.1.3. ESCENARIO SOCIAL.....	96
2.1.3.1. Población.....	96
2.1.3.2. Población Económicamente Activa PEA.....	99
2.1.3.3. Desempleo.....	100
2.1.3.4. Ocupación Plena .....	102
2.1.3.5. Subempleo.....	103
2.1.4. ESCENARIO TECNOLÓGICO .....	104
2.1.5. ESCENARIO LEGAL .....	105
2.2 MICROAMBIENTE.....	113
2.2.1. Mercado .....	113
2.2.2. Clientes .....	115
2.2.3. Proveedores.....	117
2.2.4. Competencia.....	119
2.2.5. FODA.....	121
CAPITULO III.....	124
SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA.....	124
3.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS .....	126
3.1.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL .....	128
3.1.1.1 Análisis Horizontal .....	129
3.1.1.2 Análisis Vertical.....	145
3.1.2 ANÁLISIS DEL BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	153
3.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS .....	168
3.2.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ .....	169



3.2.1.1 Razón Corriente .....	170
3.2.1.2 Capital de Trabajo Neto .....	172
3.2.1.3 Prueba Ácida .....	174
3.2.2 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO .....	176
3.2.2.1 Razón de Endeudamiento Total .....	176
3.2.2.2 Razón de Autonomía.....	178
3.2.3 ANÁLISIS DE ACTIVIDAD.....	180
3.2.3.1 Rotación de Cuentas por Cobrar .....	180
3.2.3.2 Plazo Medio de Cobro.....	182
3.2.3.3 Rotación de Inventarios .....	184
3.2.3.4 Plazo Medio de Inventarios.....	186
3.2.3.5 Rotación de Cuentas por Pagar .....	188
3.2.3.6 Plazo Medio de Pagos .....	190
3.2.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD .....	193
3.2.4.1 Margen de Utilidad Neta.....	194
3.2.4.2 Rentabilidad Sobre Activos (ROA) .....	196
3.2.4.3 Rentabilidad Sobre el Patrimonio (ROE).....	198
3.2.5 ANÁLISIS SISTEMA DUPONT .....	200
CAPITULO IV .....	205
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA .....	205
4. ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN .....	208
FINANCIERA PLANTEADO .....	208
I. GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR .....	211
4.1.1 Situación actual de las Cuentas por Cobrar.....	211
4.1.2 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar .....	212
II. GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.....	225
4.2.1 Situación actual de las Cuentas por Pagar.....	225
4.2.1 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Pagar .....	226
III. GESTIÓN DE IVENTARIOS .....	234
4.3.1 Situación actual de Inventarios .....	235
4.3.2 Modelo Propuesto para Inventarios .....	236
IV. POLÍTICAS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	238
4.4.1 Situación actual de la Empresa .....	239
4.4.2 Estrategias de Financiamiento.....	240
V. PRESUPUESTOS .....	244
4.5.1 Planificación Presupuestaria .....	244

4.5.1.1 Presupuesto de Ventas .....	245
4.5.1.2 Presupuesto de Costo de Ventas .....	260
4.5.1.3 Presupuesto de Gastos.....	264
4.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	268
4.6.1 Estado de Resultados Proyectado.....	268
4.6.2 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado .....	270
4.7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	273
4.7.1 Valor Actual Neto (VAN).....	275
4.7.2 Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) .....	277
4.7.3 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	279
4.7.4 Relación Costo Beneficio.....	280
4.8 ESCENARIOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA .....	283
4.8.1 Escenario Pesimista.....	283
4.8.2 Escenario Optimista .....	285
CAPITULO V .....	290
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	290
5.1 CONCLUSIONES .....	291
5.2 RECOMENDACIONES .....	293
BIBLIOGRAFÍA .....	294

## **RESUMEN**

El presente proyecto servirá a los directivos y empleados en la Empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., como una fuente de consulta técnica y un manual de guía para a aplicación de propuestas de mejora.

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de productos lácteos tales como quesos de comida, de mesa, mozzarella, yogurt y manjar de leche. Cubriendo así la demanda de la canasta familiar con productos de calidad, además estimula el desarrollo de la producción lechera de la zona de Pacto.

El sector de los Lácteos es un mercado muy amplio y sus productos son altamente demandados; por lo que una gestión financiera sólida será la base del éxito empresarial de la empresa. La producción lechera en el Ecuador se ha concentrado principalmente en la Sierra con el 73%, un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular.

En cuanto a los factores externos como la inflación, la empresa no presenta una alta sensibilidad a las variaciones en la misma, ya que los productos que oferta en el mercado son de consumo de primera necesidad. Para el PIB el sector del Comercio (15%), Industrias Manufactureras (14%), y agricultura y ganadería (9%).

Como análisis del mercado último censo poblacional reveló que el país tiene 14'306.876 habitantes, siendo de Pichincha (2'570.201) la segunda provincia con más habitantes, los cuales serán el mercado meta de la empresa principalmente la ciudad Quito y Los Valles de Tumbaco y Cumbaya. La competencia es bastante amplia, es así que

existen 25 compañías de estas más del 90 % se encuentran en la Sierra ecuatoriana, y se dedican a la producción de leche pasteurizada, quesos, yogurt.

Mediante el análisis de los Estados Financieros de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., presentó una variación negativa en la Utilidad que fue de (\$ 13.789,46) es decir que la utilidad disminuyó en un 38.92% con respecto al año 2010, pese a que el ingreso por ventas netas ascendió a en \$ 557.177,79 lo cual representa un aumento del 55.13% respecto al año 2010.

Algunas de las políticas propuestas para el modelo de gestión financiera son:

- El crecimiento de las ventas en 6%,
- El costo de ventas para los siguientes cinco años no debe exceder del 65% del valor de las ventas presupuestadas.
- Los gastos de Ventas tendrán un incremento del 4% en los cinco siguientes años.
- Los gastos de Administración tendrán un incremento del 3% durante los cinco años

Una vez implementadas las políticas que la utilidad neta al quinto año será de \$132.163,98 es decir un aumento de \$110.519,28 dólares en el periodo 2011 a 2016. El flujo de efectivo en los cinco años cuenta con flujos positivos, el efectivo generado alcanzará un valor anual superior a los \$7.000 dólares lo que indica que la empresa no se enfrentará a problemas de liquidez en dichos períodos.

Al realizar la evaluación financiera, se puede determinar que tanto las ventas, como el costo de ventas, son los factores que más influyen en el flujo de efectivo, analizando el valor actual neto VAN es \$ 195.684,82 dólares, la TIR alcanzó un valor de 125,67%, la relación de costo beneficio es de \$ 10.04 dólares de recuperación por cada dólar gastado, el tiempo en el que se recuperará la inversión será de 2 años; con esto queda demostrado que el proyecto es viable de acuerdo a las políticas propuestas en el modelo.

## SUMMARY

This project will serve to managers and employees in the Company Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., as a source of technical reference manual and a guide to implementing improvement proposals.

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., is a company dedicated to the development and marketing of dairy products such as cheese, mozzarella, yogurt and milk delicacy. Covering well demand the basket with quality products, also stimulates the development of dairying area Pact.

The dairy sector is a very large market and its products are in high demand, so a sound financial management will be the basis of the company's business success. Milk production in Ecuador has been mainly concentrated in the Sierra with 73%, 19% in the Coast and 8% in the East and Islands Region.

As for external factors such as inflation, the company has a high sensitivity to changes in it, because the products offered in the market are consumer staples. The PIB obtained in commerce (15%), manufacturing (14%), and agriculture and livestock (9%).

As market analysis last census revealed that the country has 876 14'306 inhabitants, Pichincha (2'570 201) the second most populous province, which will be the target market of the company mainly city Quito and the valleys of Tumbaco and Cumbaya. Competition is quite wide, so that there are 25 companies over 90% of these are in the Sierra, and is engaged in the production of pasteurized milk, cheese, and yogurt.

By analyzing the financial statements of the company Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., presented a negative change in income that was (\$ 13,789.46) is the utility

decreased by 38.92% compared to 2010, despite the fact that the net sales revenue totaled \$ 557,177,79 which represents a 55.13% increase compared to 2010.

Some policy proposals for the financial management model are:

- The sales growth at 6%,
- Cost of sales for the next five years should not exceed 65% of budgeted sales.
- Selling expenses have increased by 4% in the next five years.
- Administrative expenses have increased by 3% during the five years

Once implemented policies that net income will be the fifth year is \$ 132,163.98, an increase of \$ 110,519.28 dollars in the period 2011-2016. Cash flow in the five years has positive flows, the cash generated will reach an annual value in excess of \$ 7,000 which indicates that the company will not face liquidity problems in those periods.

When making financial assessment, you can determine how much sales as cost of sales, are the factors that affect cash flow, analyzing the net present value is \$ \$ 195,684.82 VAN, TIR was valued of 125.67%, the cost-benefit is \$ 10.04 recovery dollars for every dollar spent, the time in which the investment will be recovered in two years, with this is demonstrated that the project is viable according to policies proposed in the model.

## **CAPITULO I**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

## **1.1. GENERALIDADES**

### **1.1.1. Importancia**

Dentro de las organizaciones existentes en una sociedad, están las organizaciones que se crean con fines de lucro, la característica de éstas es generar una determinada ganancia para sus propietarios y/o accionistas. Para este tipo de empresas la gestión financiera juega un papel muy importante, pues ésta permite a sus dirigentes determinar las decisiones adecuadas que permitan alcanzar los objetivos económicos planteados por la misma.

Según Lara Juan en su libro administración financiera 1; para lograr una adecuada gestión financiera, es necesario tener conocimiento claro de cuáles son los objetivos y políticas de una empresa, que por lo general están determinados por los accionista en coordinación con el grupo administrativo, otorgando deberes y responsabilidades orientadas a elevar al máximo los intereses de los dueños mediante la maximización de los recursos disponibles y de capital invertido.

La gestión financiera de una empresa se extiende a todo el ámbito de la organización, puesto que este debe estar presente en todas las decisiones que se tomen aunque no sean financieras. Por tal motivo se requiere aplicar estrategias adecuadas, que permitan anticiparse, afrontar y resolver cualquier problema financiero que se presente, y de este modo poder mantener el equilibrio económico dentro de la organización.

Actualmente en la pequeña y mediana empresa este protagonismo es importante, puesto que han tenido un considerable crecimiento dentro del sector económico del país. Pero la mayoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES) no cuentan con mecanismos



de gestión financiera, únicamente se basan en herramientas simples de manejo que no permiten gestionar adecuadamente sus actividades relacionadas con el dinero.

Los problemas que enfrentan las PYMES como, la incipiente organización, informalidad y dispersión del sector son causas de su vulnerabilidad y limitado acceso a las oportunidades que ofrece el mercado y por ende un estancado desarrollo. Tal es el caso que estas son las primeras que reciben los impactos de las crisis económicas y pocas veces se benefician de los mecanismos de reactivación.

Algunas de las causas por las que las PYMES no cuentan con una adecuada gestión financiera es que éstas no desarrollan procesos óptimos, ni estrategias que permitan alcanzar los objetivos; esto puede darse debido a la falta de personal asignado a realizar estas funciones. Por tal motivo el análisis económico, la planificación y los presupuestos resultan temas complicados de implantar ya que el empresario debería recurrir a la contratación de servicios externos de consultoría para tal elaboración.

En Ecuador la industria de los lácteos está conformada por grandes, medianas y pequeñas empresas, según los últimos datos del Censo Agropecuario del año 2000, el 73% de la producción nacional de lácteos se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular. Cada una de dichas empresas se dedican a la producción de una variedad de productos derivados de la leche, dentro de los cuales están los quesos y sus diferentes tipos Pudiendo ser éste considerado uno de los productos de consumo masivo, que por lo general está dentro de la dieta diaria de los ecuatorianos.

La empresa LÁCTEOS SANTA ELENA Cía. Ltda. tiene su domicilio en Pacto, Cantón Quito, por tanto se ubica dentro de las industrias pertenecientes a la Región Sierra, es decir se encuentra dentro de un gran número de empresas que se dedican al mismo giro de negocio, por lo tanto se puede decir que su competencia es muy amplia. Tomando en

cuenta este factor, la empresa necesita establecer un excelente modelo de gestión financiera que permita permanecer y crecer en el mercado.

LÁCTEOS SANTA ELENA Cía. Ltda., es gestionada en base a principios familiares que no están de acuerdo a una adecuada gestión financiera que permita plantear y alcanzar objetivos, que vayan de acuerdo al desempeño de la empresa dentro de su industria. Con el pasar de los LÁCTEOS SANTA ELENA Cía. Ltda., ha crecido y se ha establecido en el mercado de la industria de los lácteos, en lo que se refiere específicamente la producción de quesos, por tanto necesita de una sistema de gestión financiera diferente al que posee, debido a que su desarrollo se verá interrumpido sin políticas y estrategias adecuadas que le permitan alcanzar una mayor cuota de mercado y de este modo seguir creciendo.

### **1.1.2. Justificación**

Hoy en día existe una problemática importantísima dentro de las empresas y es la carencia de la gestión financiera, o la muy poca importancia que se da a esta, más aún hoy en día en el mundo tan competitivo en el q vivimos. Aplicando una excelente gestión financiera, se producirán buenos resultados en corto, mediano o largo plazo, dependiendo del trabajo que se lleve a cabo.

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., es una pequeña compañía que no cuenta con normativa interna establecida, es decir carece de manuales de procesos, políticas y reglamentos internos, lo que da como resultado una desorganización de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, provocando que no se realice un correcto uso de los

recursos tanto humanos, como materiales que esta posee, impidiendo el correcto desarrollo y mejoramiento de los procesos dentro de la organización.

Por tanto, al realizar un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se podrá monitorear el buen o mal uso de los recursos, adoptar medidas correctivas y reactivas apropiadas, tomando en cuenta siempre los principales objetivos financieros de la organización que son:

- La máxima rentabilidad sobre la inversión.
- El mayor valor agregado posible al producto
- La total satisfacción para los clientes
- La mayor participación del mercado.

Es así la importancia de la realización de este proyecto, ya que la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., necesita conocer sus deficiencias y aplicar correctivos adecuados para solventarlas, necesita una guía para conocer su situación financiera, un análisis de sus balances generales y sus balances de resultados, el rediseño o definición y construcción de un nuevo diseño de un modelo de Gestión Financiera que aporte como guía fundamental en la toma de decisiones para la proyección de perspectivas de crecimiento operacional de la empresa y que generen el uso adecuado de todos sus recursos para elevar los niveles de rentabilidad y eficiencia, y así logre prevalecer y crecer en el mercado nacional.

## **1.2. BASE LEGAL**

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se constituyó como tal, mediante escritura pública en la ciudad de Quito otorgada por el Notario Vigésimo Quinto del cantón Quito Dr. Victor Hugo Andrade Cáseres, el 18 de Agosto del 1989, y aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución N°.19.Q.DK.114490.

**DURACIÓN:** Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., durará cien años a partir de la inscripción de la presente escritura pública en el Registro Mercantil

**NACIONALIDAD Y DOMICILIO:-** Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., es de nacionalidad ecuatoriana. Tendrá su domicilio en Pacto, Cantón Quito y podrá establecer sucursales, agencias u otros establecimientos en cualquier lugar del País o en el exterior.

**OBJETO SOCIAL.-** El objeto social de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., es: la elaboración y comercialización de productos lácteos tales como quesos de comida, de mesa, mozzarella, yogurt, manjar de leche, etc.

**CAPITAL AUTORIZADO SUSCRITO Y PAGADO.-** El capital suscrito de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$ 800,00), está dividido en ochocientas acciones ordinarias y nominativas, de UN DÓLAR de los Estados Unidos de Norteamérica (US \$1,00), cada una, numeradas de la cero uno a la ochocientas. El capital suscrito se encuentra pagado en su totalidad.

**ACCIONES.-** Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., entregará a cada uno de los accionistas el número de acciones correspondiente a su aporte efectivamente hecho. Cada una de las acciones otorga el derecho a un voto en la proporción de su valor pagado. Los

títulos de las acciones serán legalizados por las firmas del Presidente y el Gerente General de la Compañía.

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.-** La Junta General, estará conformada por los accionistas legalmente constituidos, quienes serán el órgano rector de la Compañía, con derechos para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales y tomar, cualquier decisión que la Junta General creyere conveniente, dentro de los límites establecidos por la ley, para la buen funcionamiento de la Compañía.

**CLASES DE JUNTAS Y CONVOCATORIAS.-** Las reuniones de la Junta General serán:

- **Ordinarias.-** Las Ordinarias se efectuarán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía para conocer el balance anual, los informes que presenten el Presidente y el Gerente General, la distribución de utilidades y cualquier asunto constante en la convocatoria.
- **Extraordinarias.-** Las extraordinarias se reunirán en cualquier época del año.

Tanto las Juntas Ordinarias como Extraordinarias sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la agenda de la convocatoria respectiva.

**REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA COMPAÑÍA.-** La representación legal, judicial, extrajudicial de la Compañía será efectuada por el Gerente General. Si el caso es la falta o la ausencia del mismo, lo hará el Presidente.

**PRESIDENTE.-**

- Nombrado por la Junta General de Accionistas.

- Podrá ser accionista o no de la compañía.
- Período de dos años en el cargo.
- Puede ser reelegido indefinidamente.

**GERENTE GENERAL.-**

- Nombrado por la Junta General de Accionistas.
- Período de dos años en el cargo.
- Representación legal, judicial y extrajudicialmente de la Compañía.
- Administración de la Compañía.

**EJERCICIO ECONÓMICO.-** El año económico de las compañías de acuerdo a la ley es el lapso de tiempo que inicia el primero de enero hasta el treinta y uno de diciembre de cada año.

**UTILIDADES.-** Las utilidades serán distribuidas a los accionistas en una proporción equivalente al número de sus acciones pagadas cuando se efectúen las deducciones para el Fondo de Reserva Legal, para reservas especiales que exige la Ley y que se hubieren creado.

## **DISPOSICIONES TRANSITORIAS.**

**PRIMERA.-** El Capital Suscrito inicial de la empresa se detalla en el Cuadro de Integración de Capital presentado a continuación:

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>NÚMERO DE ACCIONES</b>
<b>WILSON NUÑEZ</b>	US \$ 400	US \$ 400	400
<b>ESTEFANÍA CAMPOVERDE</b>	US \$ 400	US \$ 400	400
<b>TOTAL</b>	<b>US \$ 800</b>	<b>US \$ 800</b>	<b>800</b>

*Fuente: Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Valeria Elejalde.*

Con el fin de lograr los objetivos institucionales y aumentar su nivel de ventas, los accionistas de la empresa han realizado incrementos en el capital de la misma a lo largo del tiempo; a través de aportes de recursos monetarios frescos, nueva infraestructura, equipamiento de maquinaria, tecnología es decir cada uno de los socios ha contribuido con inversión dentro de la empresa, generando un cambio en la evolución del patrimonio, quedando el capital distribuido de la siguiente manera:

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>NÚMERO DE ACCIONES</b>
<b>WILSON NUÑEZ</b>	USD \$178.195,92	USD \$178.195,92	178.195,92
<b>ESTEFANÍA CAMPOVERDE</b>	USD \$ 65.907,93	USD \$ 65.907,93	65.907,93
<b>TOTAL</b>	<b>USD \$ 244.103,45</b>	<b>USD \$ 244.103,45</b>	<b>244.103,45</b>

*Fuente: Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Valeria Elejalde.*

## **1.3. LA EMPRESA**

### **1.3.1 Reseña Histórica**

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., fundada el 18 de Agosto de 1989 en la parroquia Pacto en el pueblo llamado Santa Elena, en esta población existía antes una Cooperativa de Desarrollo Nor-Occidente la cual se dedicaba a la producción de lácteos con la gente que habitaba en la zona, debido a los malos manejos por parte de la directiva dicha fabrica tuvo que cerrarse por algunos años.

Por medio de conocidos de la zona llego al conocimiento del Ingeniero Wilson Núñez acerca de la existencia de esta fábrica que estaba sin uso e hizo un convenio con la directiva de dicha cooperativa para la adquisición de toda la infraestructura de la fábrica, es así que el 18 de Agosto la fábrica reabre sus puertas y empieza a trabajar con gente de la zona en el nuevo proyecto Artesanal denominado Lácteos Santa Elena el mismo que ha perdurado 12 años.

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., obtiene su materia prima de los productores de leche del sector, liderando la adquisición de este insumo tanto de los pequeños, como de los artesanales productores. Pudiendo decir que la empresa cuenta cerca de su domicilio, con los materiales necesarios para su normal funcionamiento ha llegado a ser una empresa competitiva dentro de la industria de los lácteos.



### 1.3.1.1 Ubicación



*Fuente: Google*

### 1.3.2 Organización Interna

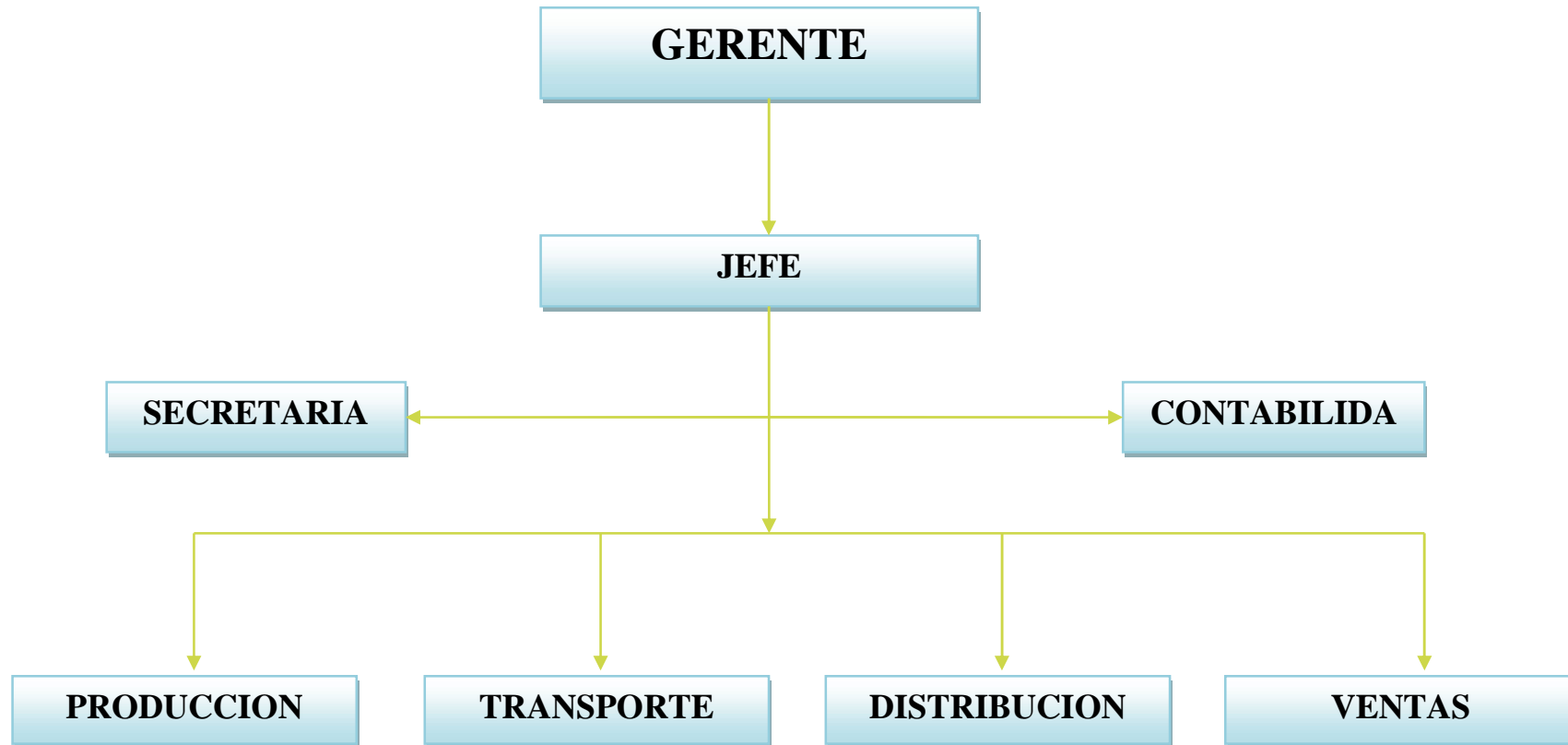
La Organización Interna consiste en organizar e integrar los recursos y los organismos con los que cuenta la empresa para así dividir el trabajo y delegar las atribuciones de cada individuo, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados, agrupar las actividades en una estructura lógica en departamentos, designar actividades a cada persona dándoles un cargo el mismo q tiene ciertas tareas y mandos internos, asignando los recursos necesarios; todo esto bajo una sincronización y coordinación.

### **1.3.2.1 Organigrama Estructural**

Todas las empresas, teniendo muy presentes sus fortalezas, tienen una estructura organizacional acorde a sus necesidades, gracias a esta, se organizan sus actividades, sus procesos y todo su funcionamiento.

Es de mucha importancia conocer las diferentes clases de estructuras organizacionales que en la actualidad son integradas a los procesos industriales de las empresas los mismos que han logrado dar excelentes resultados y beneficios a las empresas que los han sabido adaptar a su necesidad conociendo su funcionalidad, sacando las mayores ventajas y minimizando sus desventajas de cada una de ellas para poder aplicarlas a las necesidades de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

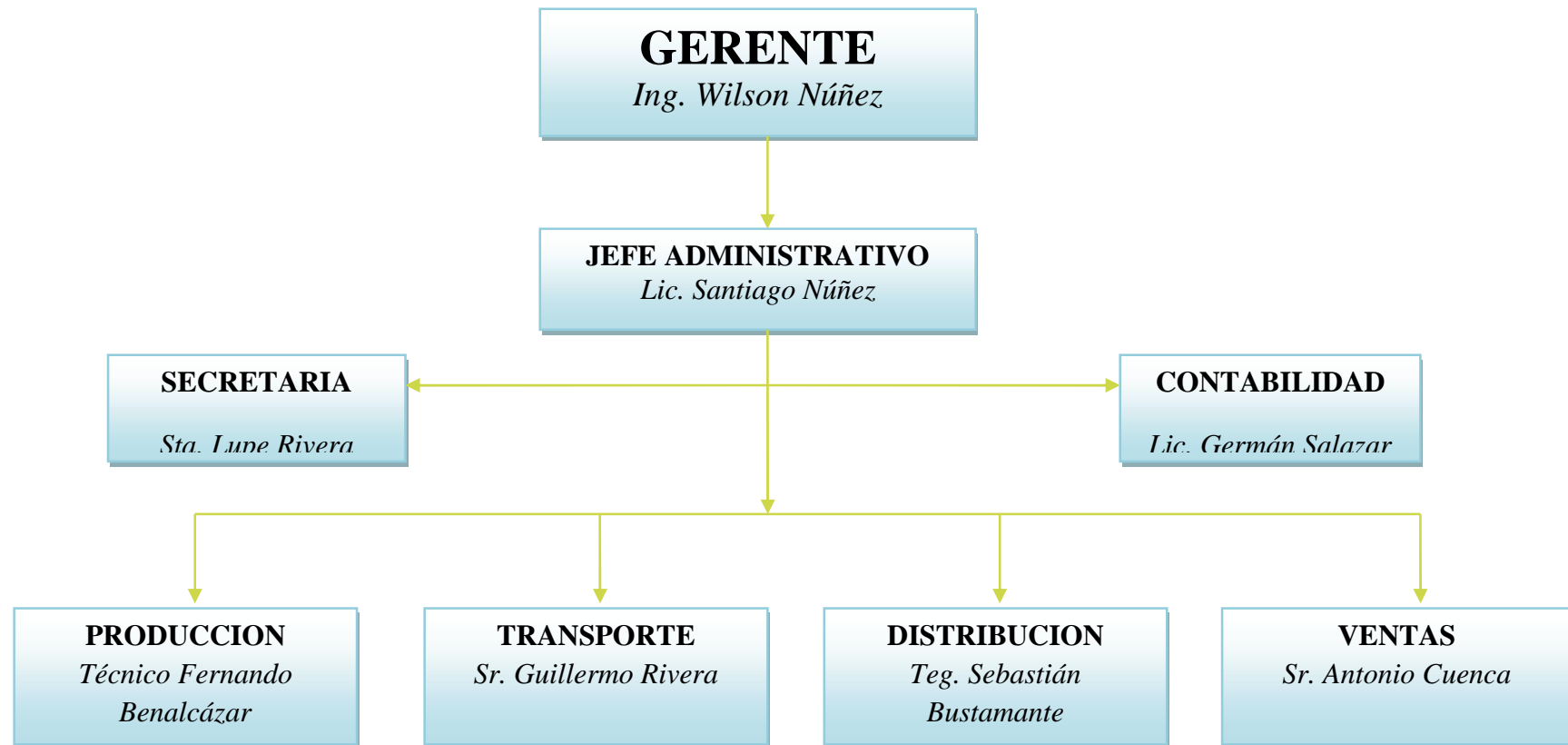
**Gráfico N° 1: Organigrama Estructural de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**



*Fuente: Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Valeria Elejalde.*

### 1.3.2.2. Organigrama Funcional

Gráfico N° 2: Organigrama Funcional de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.



Fuente: Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Valeria Elejalde.

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Detallaremos de una manera sencilla las actividades del responsable de cada departamento:

### **GERENCIA**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Nombrar al personal de la empresa delegando atribuciones y asignando responsabilidades.
- Crear y socializar las normativas y políticas en las que se enmarcan las acciones para una buena y segura conducción de todas las actividades por la empresa.
- Fomentar y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores.
- Ser el representante de la empresa en todo tipo de aspecto legal, financiero, entre otros.

### **JEFE ADMINISTRATIVO**

- Dar oportuna atención a solicitudes de los departamentos.
- Revisar y sumillar los documentos como cartas y memos antes de la firma de Gerencia.
- Tener actualizada la agenda del Gerente.
- Coordinar las actividades diarias de los departamentos.
- Regularizar la distribución de acuerdo a los requerimientos
- Realizar la agenda para las fechas de pagos a proveedores
- Realizar el análisis de reportes financieros solicitados al departamento de contabilidad.
- Funciones inherentes al cargo dispuestas por Gerencia.

### **SECRETARIA:**

- Preparar y ordenar la documentación de gerencia.
- Realizar cartas, memos, fotocopiado de documentos delegados.
- Receptar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de Gerencia.
- Receptar las llamadas de los clientes estableciéndoles horarios de atención.
- Solicitar y ordenar los útiles de escritorio y materiales para uso de la gerencia.
- Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos de archivo.
- Realizar llamadas y avisos de clientes de adeuden a la empresa, bajo los lineamientos y disposiciones del Jefe Administrativo.
- Publicar y dar a conocer a los departamentos de la organización de las resoluciones tomadas por Gerencia.

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- Planificar, organizar, controlar y ejecutar la aplicación de los registros contables y financieros.
- Elaborar y presentar los estados financieros.
- Emitir reportes semanales, quincenales y mensuales de la situación de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- Cumplir con las disposiciones de servicios de rentas internas.

### **DEPARTAMENTO DE PRODUCCION:**

- Este departamento se encarga de la elaboración de todos los productos para la comercialización.

### **DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE:**

- Este departamento es el encargado de controlar y transportar todo lo que es la materia prima (LECHE) desde las fincas donde se compra hasta la empresa.

### **DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN:**

- Se encarga del transporte de todos los productos terminados hacia los diferentes almacenes de ventas del producto.

### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

- Realizar la facturación de todas las ventas diarias.
- Atender a los clientes de la Compañía.
- Atender y gestionar los reclamos de los clientes.
- Encargarse de la distribución física del producto.
- Efectuar periódicamente estrategias de ventas.
- Estructurar y ejecutar anualmente el presupuesto de ventas.
- Mantener un control de los clientes que adeudan a la empresa.
- Mantener el control de los inventarios y emitir reportes semanales y quincenales al Jefe Administrativo.

### 1.3.3 Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., gracias al Sr. Gerente General quien con su colaboración supo informar cuál es el propósito o la razón de ser de la empresa, sus expectativas a corto, mediano y largo plazo, los objetivos organizacionales perseguidos; y los valores y principios en los que se fundamenta la empresa.

En relación a la valiosa información dada por el Sr. Gerente General de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se desprende la presente filosofía empresarial:

#### 1.3.3.1. MISIÓN

La misión organizacional “Es la formulación de los propósitos de una organización que los distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, su mercado y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.”<sup>1</sup>

***Misión Propuesta para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.***

#### Elementos Claves

<b>Naturaleza del negocio:</b>	Elaboración y distribución de productos lácteos.
<b>Razón para existir:</b>	Satisfacer la necesidad alimenticia de la zona.
<b>Mercado al que sirven:</b>	Personas de todo tipo a nivel provincial.
<b>Características generales del Servicio:</b>	Productos lácteos de excelente calidad elaborados sin ningún tipo de químicos.
<b>Principios y valores :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Responsabilidad</li><li>– Puntualidad en la entrega de los productos</li></ul>

<sup>1</sup> López Ponce María Eugenia; [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69383](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69383)





*Fuente: Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Valeria Elejalde.*

### **1.3.3.2. VISIÓN**

La construcción de la visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.

La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de

lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia.<sup>2</sup>

***Visión Propuesta para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.***

*Elementos Claves*

<b>Posición en el mercado:</b>	El número uno en pichincha
<b>Tiempo:</b>	5 años
<b>Ámbito del mercado:</b>	Nacional
<b>Productos:</b>	Lácteos
<b>Valores:</b>	Responsabilidad
<b>Principio Organizacional:</b>	Puntualidad en la entrega de los productos

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>PARÁMETROS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>POSICIÓN EN EL MERCADO</b>	Realista	Buena
<b>TIEMPO</b>	Mediano plazo	5 años
<b>ÁMBITO DEL MERCADO</b>	Mercado Nacional	Posicionarse en el mercado de toda la provincia de pichincha a través de la comercialización de los derivados de la leche, ya sea para empresas específicas o cualquier tipo de personas que requiera de los productos.
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	Definición del negocio - Necesidad	Complacer todas las necesidades alimenticias en lo referido a lácteos como quesos, manjar de leche, leche, con el compromiso de ayudar a la sociedad con productos de buena calidad ya que estos son de primera necesidad.
<b>VALORES</b>	Definidos	Responsabilidad
<b>PRINCIPIOS</b>	Definidos	Puntualidad en la entrega de los productos

<sup>2</sup> Fuente: Wordreference.com; Diccionario de la Lengua Española



*Fuente: Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Valeria Elejalde.*

### **1.3.3.3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Proveer de productos de excelente sabor, innovadores, saludables y de calidad que alimenten a sus consumidores y contribuyan al bienestar y satisfacción de sus familias.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno macroeconómico y microeconómico en el que se desarrolla la empresa LÁCTEOS SANTA ELENA Cía. Ltda.
- Definir objetivos y metas plurianuales por cada una de las áreas de gestión empresarial de LÁCTEOS SANTA ELENA Cía. Ltda.
- Establecer el sistema de planeación anual de los recursos financieros de la empresa.
- Evaluar los estados financieros y proyectarlos incorporando los mecanismos de planificación diseñados y establecer sus resultados.
- Proponer y gestionar un direccionamiento para la mejora de los índices financieros a través de un modelo de gestión.

#### **1.3.3.4. POLITICAS**

Las políticas de una empresa son normas que rigen el apropiado desempeño de las actividades dentro de la misma.

- Cumplir con las normas de higiene establecidas para la manipulación de los productos.
- Transportar nuestros productos en vehículos refrigerados y seguros.
- Mostrar una actitud amable, cortés y carismática para con los clientes y proveedores, y de la misma manera como con los compañeros y jefes.
- Limpiar las bandejas y acomodar el producto.

- Ofrecer el producto sin desperfectos de sellamiento en los empaques.
- Empleados perfectamente uniformados según normas de higiene.
- Exigir a los proveedores materia prima de la mejor calidad para garantizar la calidad de nuestros productos.
- Cumplir con los cronogramas de entrega de los productos.
- Realizar mantenimiento de la maquinaria cada tres meses para evitar la proliferación de bacterias y microorganismos en nuestros equipos de producción, vehículos de transporte, evitando de esta forma la disminución de la calidad de nuestro producto.
- Evitar el uso de químicos artificiales en la elaboración de nuestros productos para brindar mayor calidad.

#### **1.3.3.5. PRINCIPIOS Y VALORES**

**Principios.-** Son reglas o normas de conducta que orientan la acción. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales.<sup>3</sup>

Los principios que la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.:

- ***Excelencia.-*** Plantearse siempre objetivos que permitan conseguir continuos mejoramientos en la empresa hasta alcanzar la excelencia en todas la actividades.
- ***Puntualidad.-*** En la entrega de productos, este será uno de los factores diferenciadores de la empresa, ya que todos los productos lácteos serán entregados a los clientes en el tiempo acordado.

---

<sup>3</sup> Jauregui, Alejandro, Marketing Estratégico

- **Renovación.-** Todo el proceso de la empresa tiene que estar actualizado para mantenerse siempre a la vanguardia y a los cambios que experimenta el mundo.
- **Trabajo con calidad.-** Todas las actividades, así como los materiales utilizados serán de calidad, otorgando a los clientes un producto terminado que alcance y sobrepase las expectativas.
- **Vocación de servicio.-** A la empresa le interesa la sostenibilidad y pretende ser el facilitador del cambio y el desarrollo.
- **Mejoramiento continuo.-** La empresa evaluará y medirá sus actividades para conocer los puntos que tiene que cambiar y mejorar; esto permitirá lograr el mejoramiento continuo, en todas las actividades y procesos de la empresa.

**Valores.-** Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social del desarrollo de las labores del negocio.<sup>4</sup>

Los valores de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., serán:

- **Honestidad.-** En el contexto económico, técnico, legal y moral, la honestidad y transparencia será la referencia superior que orientará la función de la empresa.
- **Perseverancia.-** Es uno de los valores que adoptará la empresa para impulsar a toda la organización al logro de los objetivos y metas planteados por la misma.
- **Responsabilidad.-** cada miembro de la empresa desarrollará las actividades que involucran su puesto de trabajo con total responsabilidad y eficacia.

---

<sup>4</sup> Salazar, Francis, Gestión Estratégica de Negocios

- ***Eficiencia.***- Con la imaginación, capacidad y experiencia, la empresa busca alcanzar su lema; la calidad de los productos, perfeccionando los procesos y agregando valor.
- ***Respeto.***- Entre los funcionarios de la empresa y para con los clientes, buscando siempre la comunicación fluida entre los mismos.
- ***Creatividad.***- La creatividad permitirá que la empresa diseñe nuevos e innovadores diseños de empaques, publicidad y presentación de los productos, ofreciendo a clientes un alimento atractivo vanguardista.

#### **1.3.4. Giro del negocio**

La empresa de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se dedica a la elaboración y comercialización de productos lácteos tales como quesos de comida, de mesa, mozzarella, yogurt y manjar de leche. Cubriendo así la demanda de la canasta familiar con productos de calidad, además estimula el desarrollo de la producción lechera de la zona de Pacto.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**



La producción lechera en el Ecuador se ha concentrado principalmente en la región interandina, donde se ubican los mayores productores lecheros. De acuerdo a los datos del Ministerio de agricultura y ganadería, el 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular.

Este sector esta, conformado por 189 compañías a nivel nacional, sucede algo particular: mientras en la región Sierra se produce el 73% de leche, Guayas concentra el 63% de la actividad industrial. Le sigue Pichincha con el 13,7% y Cotopaxi y Azuay, ambas con una participación del 3,17%.

De acuerdo con el Centro de Industria Láctea (CIL) en Ecuador se producen cerca de 4,5 millones de litros diarios, el 75% se queda para el consumo nacional.

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

En base al último Foro Lechero realizado en la ciudad de Quito en Septiembre del 2011 se presentaron datos que “en el Ecuador el consumo anual de leche por persona llaga a 80 litros la cual está bajo de las necesidades del cuerpo Humano que son de 150 a 180 litros anualmente”.<sup>5</sup>

En el Ecuador la producción de leche pasteurizada tiene costos elevados en especial para los pequeños y medianos productores, puesto que pagan precios altos a los ganaderos. En consecuencia las empresas industrializadoras se ven obligadas a reducir al máximo sus ganancias y mantener precios de venta al público que no podrán pasar de

---

<sup>5</sup> III Foro Del Sector Lechero del Ecuador.

“USD 0,60 el litro de leche pasteurizada; USD 0,65 la ultra pasteurizada y USD 0,70 la triple pasteurizada”.<sup>6</sup>

El fuerte crecimiento en la producción lechera se nota en países como Argentina y Brasil por su parte ha sido uno de los mayores importadores de productos lácteos, sin embargo en los últimos años ha crecido considerablemente la producción de leche y elaboración de productos lácteos por lo que las importaciones en este sector han disminuido, por consiguiente Brasil tiene el potencial para exportar a los mercados internacionales en los próximos diez años. De forma contraria, en países más pequeños como Uruguay y Paraguay, se ha observado que el crecimiento en el sector lechero ha sido relativamente lento con un crecimiento del 3.6%.

## **2.1 MACROAMBIENTE**

### **2.1.1 ESCENARIO ECONÓMICO**

Aunque la inflación parece haberse estabilizado, algunos indicadores muestran peligrosos síntomas recesivos que deben ser afrontados. La falta de liquidez, el desempleo y la baja en los niveles de consumo son los factores más preocupantes para el país durante el segundo semestre del presente año, mientras las cifras evidencian que el Gobierno intenta recuperar los niveles anteriores promoviendo la circulación de los ahorros.

---

<sup>6</sup> <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/articulo-1025-gobierno-pone-limites-para-el-precio-de-la-leche.html>

Pese a que los voceros oficiales se niegan a admitirlo y cambian criterios y conceptos según los intereses políticos coyunturales, cada vez es más evidente que el país corre el riesgo de una deflación, con todas las consecuencias que acarrea esta situación.

Si bien el precio del petróleo está convaleciendo y podría fluctuar alrededor de los USD 60 por barril durante lo que resta de 2009 y 2010, eso no garantiza una recuperación macroeconómica inmediata del país, pues pese a los estrictos ajustes que ha hecho el Régimen ese déficit podría llegar a USD 1 700 millones.

En realidad, la reciente historia del país muestra que el precio del petróleo no resuelve los problemas por sí solo mientras persista la extrema dependencia que el Ecuador tiene respecto de esos ingresos. Otro de los elementos que ha sustentado en los últimos años la economía nacional son las remesas enviadas desde el exterior por los emigrantes, pero a raíz de la crisis mundial que empezó a fines de 2008 esa situación cambió de manera radical.

Al perder sus puestos, a los emigrantes no les queda más que vender sus propiedades y, en consecuencia, no solo dejan de enviar remesas sino que muchos empiezan a pensar en volver al país para buscar trabajo, lo cual agudizará más los problemas económicos y sociales del país, pues recientes cifras muestran que en este año se han perdido al menos 84 000 empleos. El Gobierno debe dar respuestas responsables y consistentes a estos síntomas recesivos.

La producción de petróleo cae a pesar de que la Pro forma 2010 sigue dependiendo del 'oro negro'. El petróleo es el sueldo del Ecuador. Más que una figura metafórica, es una realidad. Si en el Presupuesto de 2010 el 45% de ingresos estimados provienen del petróleo (el cálculo promedio para el barril es 65 dólares), esta realidad se reafirma.

Por eso es importante que los ingresos por venta de petróleo crezcan y se optimicen. Pero ocurre lo contrario. Primero, no existe una política petrolera que afiance la seguridad jurídica y aliente la inversión de empresas serias, no tráfugas, que inviertan en el Ecuador y hagan crecer la producción hidrocarburífera. Luego, el Estado no se ha mostrado como un eficiente administrador de los bienes públicos y no ha contado tradicionalmente con recursos suficientes para alentar la inversión necesaria a fin de mantener los pozos en plena producción, repotenciar aquellos que ya tienen muchos años y emprender nuevos proyectos.

El Observatorio de la Política Fiscal, que toma los datos del Banco Central, dice que la producción total de crudo cayó en septiembre pasado a 14 256 400 barriles.

El petróleo extraído por Petroecuador, que incluye al bloque 15 (los pozos que tenía OXY), sumaba 8 683 000 barriles por mes en agosto de 2009. En septiembre de 2009 alcanza a 8 401 100 barriles. Las empresas privadas extrajeron 6 092 900 barriles en agosto de este año mientras que su producción cayó a 5 855 300 en el mes de septiembre.

Si el país sigue subsistiendo prioritariamente del petróleo y sus ingresos alcanzaran el 45 por ciento en el ejercicio fiscal 2010, queda claro que estos son aún más significativos que las remesas de los emigrantes y todas las demás fuentes de exportación juntas. Es obvio que, a más de la diversificación, una política de crecimiento de la producción petrolera es indispensable.

Las perspectivas para América Latina y el Caribe (ALC) se ven cada vez más empañadas por la turbulencia financiera mundial, según el informe económico "Frente a la crisis financiera mundial" realizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI).

El documento señala, además, que los encargados de formular políticas se enfrentan a decisiones difíciles.

Establece que ALC viene de un notable crecimiento con una inflación relativamente baja. Esto ha apoyado importantes logros en la reducción de la pobreza.

El crecimiento real ha sido de alrededor del 5% desde 2003, en comparación con el crecimiento de la región a largo plazo de alrededor del 3%, apoyada en muchos países por el auge de los productos básicos.

Mientras tanto, los balances económicos se han reforzado y las reservas monetarias se han ajustado a la situación financiera actual.

Sin embargo, el contexto económico global, especialmente las condiciones de financiación para la región, han sido más estrictos a pesar de la limitada exposición directa de los bancos regionales de los EEUU con respecto a los problemas de vivienda relacionados con los activos.

En las últimas semanas, los mercados de acciones han caído dramáticamente, los márgenes de los bonos corporativos han aumentado y han adoptado un comportamiento volátil y en muchos casos se han debilitado mucho desde septiembre.

Por otra parte, los mercados financieros nacionales, en muchos países, están comenzando a trabajar bajo presión. Mientras que el crecimiento del crédito se está desacelerando, según las perspectivas, el crecimiento de la economía de la región se ha mantenido fuerte, durante el primer semestre. Sin embargo, para el resto del año se proyecta un crecimiento del 4,6%.

Para 2009, debido al desalentador panorama económico, se prevé un promedio menor. Según el FMI, el crecimiento de América Latina y el Caribe llegará a alrededor del 3%.

Los precios han caído bruscamente y la inestabilidad ha aumentado de forma considerable, mostrando los riesgos por delante. Ejemplo son los derivados de petróleo, que han experimentado los mayores descensos, y también las exportaciones de alimentos, incluidos productos de soya, maíz y café, que son importantes en países como la Argentina, Brasil y Colombia.

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas dispuso la emisión de una Letra del Tesoro a 91 días de plazo por 47 millones de dólares, a ser suscripta en forma directa por la Lotería Nacional S.E.

Así lo establece la Resolución Conjunta 294/2009 y 90/2009 de las secretarías de Hacienda y de Finanzas, publicada hoy en el Boletín Oficial.

Esta Letra tiene fecha de emisión el 9 de noviembre de 2009, y vence el 8 de febrero de 2010.

Los intereses serán calculados sobre la base de los días efectivamente transcurridos y se devengarán a la tasa de 1 por ciento nominal anual, con amortización íntegra al vencimiento.

El emisor podrá cancelar anticipadamente en forma total o parcial la Letra del Tesoro a partir del 11 de enero de 2010. Este título será intransferible y no tendrá cotización en los mercados de valores locales ni internacionales. Ahora el Gobierno se financia con fondos de Lotería Nacional

El Ministerio de Economía emitió una Letra del Tesoro por U\$S 47 millones que será suscripta por esa entidad.

### 2.1.1.1 TASA DE INFLACIÓN

La inflación se define como es el incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Una medida frecuente de la inflación es el índice de precios, que corresponde al porcentaje anualizado de la variación general de precios en el tiempo (el más común es el índice de precios al consumidor).<sup>7</sup>

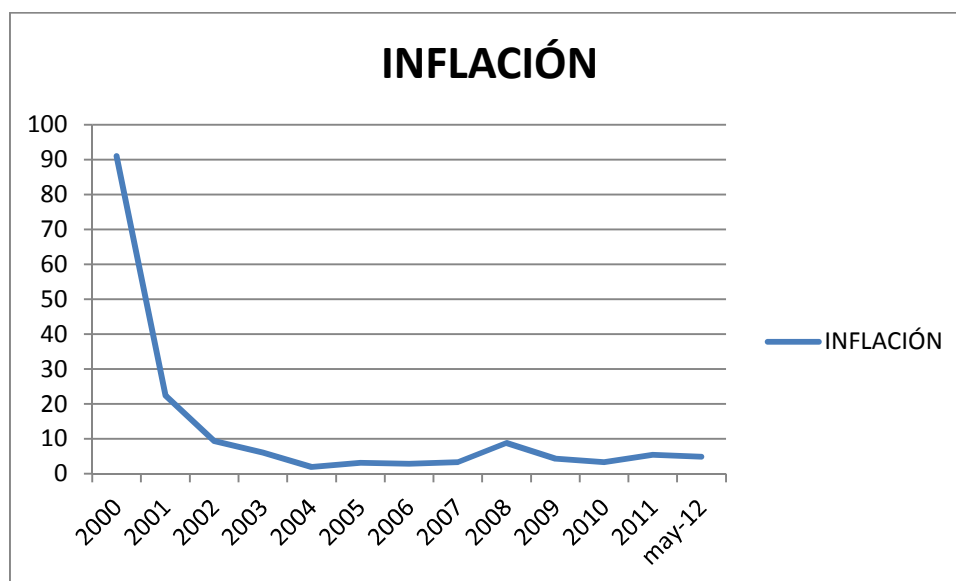
**Tabla N°1. Inflación Anual a partir del año 2000 – Mayo 2012**

<b>Gobierno</b>	<b>Año</b>	<b>Valor %</b>
<b>Gustavo Noboa</b>	2000	91,00
	2001	22,40
	2002	9,36
<b>Lucio Gutiérrez</b>	2003	6,07
	2004	1,95
<b>Alfredo Palacio</b>	2005	3,14
	2006	2,87
<b>Rafael Correa</b>	2007	3,32
	2008	8,83
	2009	4,31
	2010	3,33
	2011	5,41
	may-12	4,85

*Fuente: Banco Central*

<sup>7</sup>Abel, Andrew; Bernanke, Ben (2005). *Macroeconomics* (5th ed.)

**Gráfico N° 3: Evolución Anual de la Inflación 2000 – Mayo 2012**



*Fuente: Banco Central*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

El costo de la canasta básica familiar de cinco miembros en el año 2000 ascendía a tres millones de sucres mensuales. El feriado bancario como una de las causas principales de que la inflación llegue al 91% así tenemos q en ese año el precio de la gasolina se incrementó en un 71% y el precio del gas de seis mil se incrementó a veinticinco mil sucres.

Dada la dolarización, se han tomado una serie de medidas económicas por el gobierno de turno, las mismas que han logrado que las variaciones de los precios en alimentos, combustibles y gas se ha tratado de mantener sin mucha variación.

Ecuador registró una inflación anual de 1,95 por ciento en el 2004, una drástica desaceleración frente al 6,07 por ciento del 2003 y uno de los niveles más bajos en más de tres décadas, informó este jueves el estatal Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).



El índice inflacionario registrado en el 2004 estuvo muy por debajo de la meta oficial fijada a inicios de año en un rango de entre 3 y 4 por ciento y la proyección del Fondo Monetario Internacional (FMI) de 2,3 por ciento.

El crecimiento se ubicaría en 3,9 por ciento en el 2005, por una desaceleración del sector petrolero, pero, en contraparte, se evidenciará un mejor desempeño de la economía no petrolera por un mayor consumo interno de las familias y la depreciación del dólar, lo que redundaría en una reducción del desempleo y la pobreza.

Ecuador registró una inflación anual de 2,87 por ciento en el 2006 frente al 3,14 por ciento reportado en el 2005, el país reportó una deflación de 0,03 por ciento en diciembre frente a una inflación de 0,30 por ciento registrada en similar mes del año 2005.

Ecuador preveía cerrar el 2006 con una inflación de 2,3 por ciento, pero la meta fue revisada varias veces hasta fijarla en un rango de entre 3,0 y 3,4 por ciento.

A finales del año 2008 se presentaría la actual crisis mundial que incrementaría la carestía de circulante por la burbuja financiera provocada en una de las potencias, los Estados Unidos, por la inobservancia en cuanto a distribución del riesgo y calificación crediticia en el sector hipotecario, lo que causó una recesión que trajo consigo muchas secuelas por la falta de circulante, el crecimiento de la tasa del desempleo es alarmante, por la quiebra de los principales bancos estadounidenses, así como empresas; por falta de financiamiento y consumo, a nivel mundial, repercutiendo a países como el nuestro, por lo que la tasa de inflación se ubicó en el 8.83%.<sup>8</sup>

Ecuador cerró 2009 con una inflación de 4,31%, lo que representa 4,52 puntos menos que en 2008, superando ligeramente la meta fijada por el gobierno, el índice de precios al consumidor aumentó 0,58% en diciembre, frente a 0,29% del mismo mes de

---

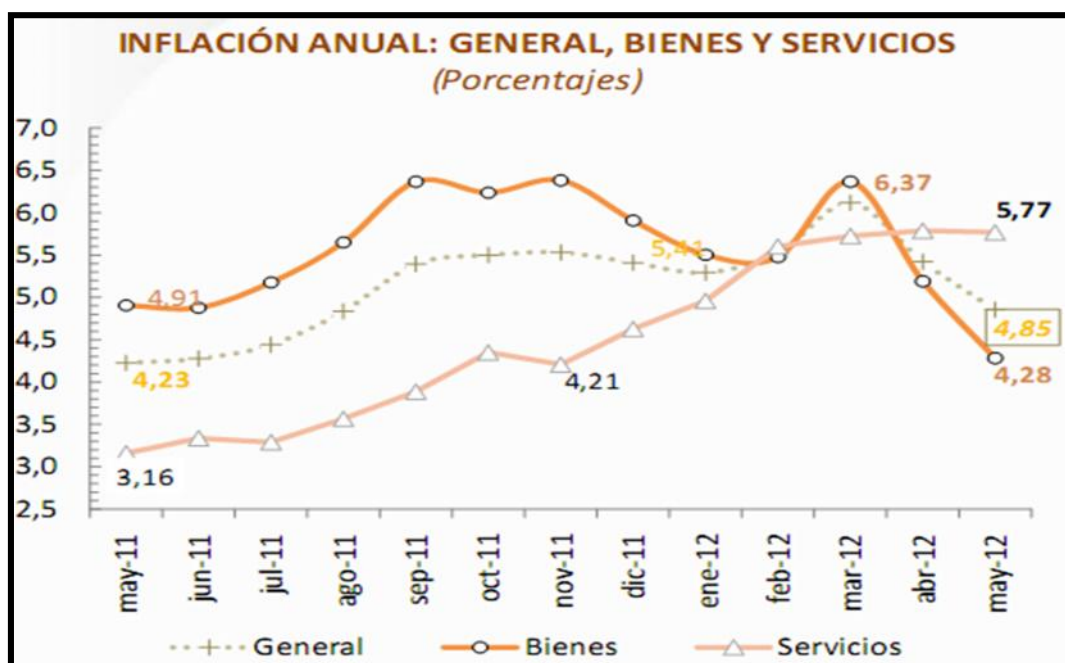
<sup>8</sup> Informe Mensual del Banco Central del Ecuador

2008, indicando que el promedio anual se ubica igualmente en 4,31%, los rubros que más impactaron el costo de vida fueron alimentos y bebidas no alcohólicas (29,46%), bienes y servicios diversos (16,12%), restaurantes y hoteles (10,21%), prendas de vestir y calzado (10,19%) y educación (6,67%).

Mientras que el año 2011 cerró con una inflación de 5.41 %, que será superior en un 2.08%, a la del año 2010 que fue de 3.33%, tal como se detalla en la tabla N° 1 y gráfico N°3.

En el año 2012 el Ecuador registra una inflación acumulada correspondiente al 4.85% cifra mayor en 0.63 puntos porcentuales a la presentada en Mayo del 2011 (4.23%), tal como se indica en la gráfica N° 5.

**Gráfico N° 4: Variación de la inflación Mensual desde enero a diciembre 2011**

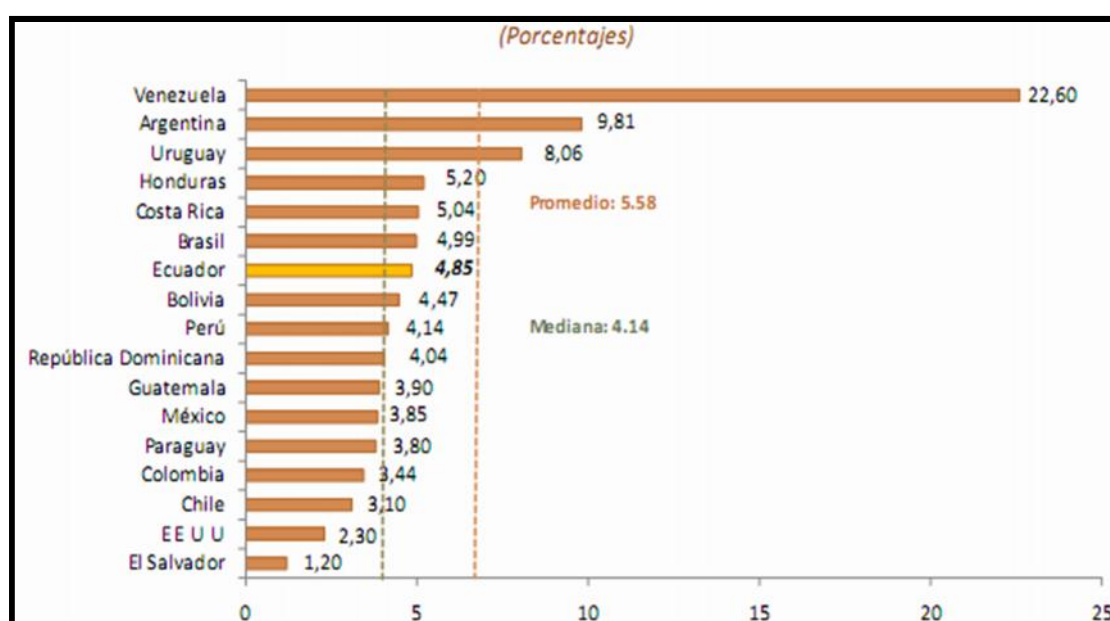


*Fuente: Banco Central*

## ***Inflación anual en América Latina y Estados Unidos***

De un grupo de 17 países analizados, en su mayoría de América Latina, el Ecuador es la séptima economía de mayor inflación anual (4.85%), aunque se mantiene por debajo del promedio (5.58%) y sobre la mediana (4.14%), tal como se puede observar en la gráfica N° 5.

**Gráfico N° 5: Inflación anual en América Latina y Estados Unidos**



*Fuente: Banco Central del Ecuador*

Pero hay que tomar en cuenta que el Ecuador es un país dolarizado y está empezando a surgir y reactivar su actividad productiva, especialmente en el sector de las PYME'S, las mismas que son las más afectadas cuando este índice económico varía, debido a que generan diversidad de inconvenientes en la economía.

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., forma parte de las PYME'S, pero no presenta una alta sensibilidad a las variaciones en la inflación, ya que los productos que oferta en el mercado son de consumo de primera necesidad.

### 2.1.1.2. LA DOLARIZACIÓN

Es simplemente un proceso mediante el cual, la moneda de uso corriente en el Ecuador deja de ser el sucre y pasa a ser el dólar. En consecuencia, todo tiene que ser expresado en la nueva moneda: salarios, precios, cuentas bancarias.<sup>9</sup>

El domingo 9 de enero de 2000 el presidente Jamil Mahuad anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana después de anclar el precio de la divisa en un nivel de 25000 sucres.

"El sistema de dolarización de la economía es la única salida que ahora tenemos y es el camino por donde debemos transitar".<sup>10</sup> Mahuad, además, señaló que la dolarización se adopta tomando en cuenta estudios de técnicos del Gobierno y otras instituciones del Estado.

Según Mahuad las ventajas serán varias: el precio del dólar se mantendrá fijo y estable, permitirá que las tasas de interés se ubiquen al nivel de las internacionales y que la inflación se reduzca a niveles inferiores del 10%.

#### *Principios de la Dolarización:*

- La moneda única es el dólar y desaparece la moneda local. En el caso del Ecuador se contemplaba que la moneda local circule solamente como moneda fraccionaria.
- Los capitales son libres de entrar y salir sin restricciones; y,
- El Banco Central reestructura sus funciones tradicionales y adquiere nuevas funciones.

11

---

<sup>9</sup> Fuente: Libro de Dolarización, Pablo Lucio Paredes, Pág. 18.

<sup>10</sup> Jamil Mahuad

<sup>11</sup> Fuente: Folleto "la dolarización" emitido por el Banco Central del Ecuador

### Ventajas:

Al implementar un nuevo esquema económico, de hecho que tiene ventajas y desventajas, y en especial, en una economía inestable como la nuestra. A continuación se anotaran las principales ventajas y desventajas, pero no se profundizará sobre cada una de ellas, por cuanto no es el objetivo del presente trabajo.

Las autoridades de gobierno y analistas económicos, han mencionado que la dolarización traerá las siguientes ventajas al Ecuador.

- La inflación, que es el ritmo del incremento de precios, se reducirá a un solo dígito (por debajo del 10%) a mediano plazo. En el año de transición, que es el 2000, la inflación inclusive crecerá, por el proceso de nivelación de los precios.
- Las tasas de interés internas se ajustarán a los niveles internacionales, se ubicarán en alrededor del 14% para los créditos y en el 8% para los depósitos, (spread de 6 puntos).
- Se recuperará el ahorro, porque se elimina el riesgo de la devaluación, y se facilitará el financiamiento porque es más factible acceder a créditos en el sistema financiero.
- Aumento de la productividad de las empresas, ya que podrán reducir sus costos, en especial los financieros.
- Beneficia a los asalariados, a los empleados; por cuanto no se deteriora la capacidad adquisitiva de sus sueldos, cuando, como dicen los analistas económicos: "se sincere la economía".
- Facilita la planificación a largo plazo, pues permite la realización de cálculos económicos que hacen más eficaces las decisiones económicas.

- Se genera disciplina fiscal, en tanto el gobierno no puede emitir dinero. La corrección del déficit fiscal solo se puede hacer mediante financiamiento, vía préstamos o impuestos.

**Desventajas:**

Como se mencionó, con la dolarización existen también desventajas, entre las principales están las siguientes:

- Pérdida del señoreaje que es la diferencia que existe entre el costo intrínseco del papel, más su impresión como billete y el poder adquisitivo del mismo, al dolarizar la economía, significará la pérdida del señoreaje para el Estado Ecuatoriano, según datos del Banco Central significará entre US\$ 35 y 40 millones.
- Pérdida de flexibilidad en la política monetaria, en un sistema monetario dolarizado el gobierno nacional no puede devaluar la moneda o financiar el déficit presupuestario mediante la creación de inflación porque no puede emitir dinero.
- Problemática de shocks externos.
- Los productos costarán más, pero luego de un proceso de adaptación, habrá una estabilidad.
- El costo por una sola vez, de convertir precios, programas de computación, cajas registradoras y máquinas vendedoras automáticas de moneda doméstica a moneda extranjera
- Costo de perder un Banco Central local como prestamista de última instancia, en especial para los bancos ineficientes. Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, jamás ha existido un apoyo.

### **2.1.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO (P.I.B)**

El Producto Interno Bruto es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.

#### ***Producto interno bruto nominal versus producto interno bruto real***

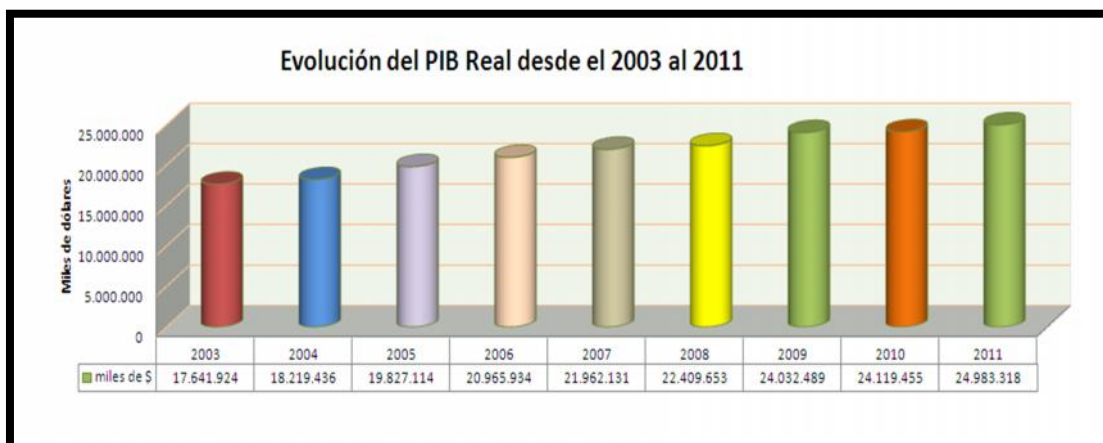
El producto interno bruto nominal constituye la suma de las cantidades de productos multiplicadas por su precio; puede variar al cambiar las cantidades o al cambiar los precios de los productos. Uno de los principales problemas en la economía es evaluar el crecimiento económico, es decir, el valor de los bienes y servicios producidos por una economía a lo largo del tiempo. El principal escollo para medir esto es la distorsión que genera el incremento de los precios y su repercusión sobre el valor de lo producido, conocido como inflación.

Para evaluar el crecimiento real, y sólo de su valor, es necesario considerar sólo las variaciones de las cantidades producidas en términos reales. Para ello se hace necesario eliminar el efecto de los precios sobre la economía. Por tanto es necesario el ajuste a través de un deflactor.

Un Deflactor es un índice, simple o compuesto, que permite desagregar las series en sus dos componentes de precios y cantidades.

$$\text{Deflactor de PIB} = 100 \frac{\text{PIB nominal}}{\text{PIB real}}$$

**Gráfico N° 6: Evolución del PIB REAL desde el 2002 a 2011**



*Fuente: Banco Central*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

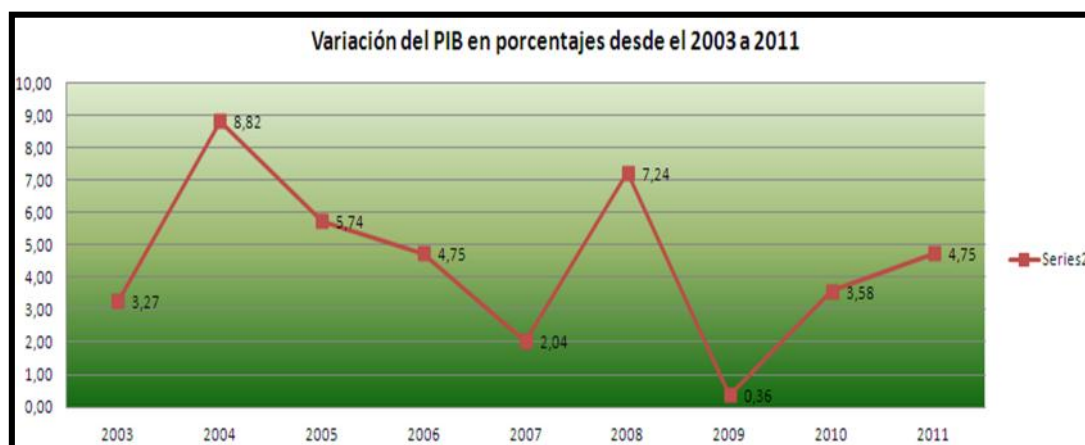
En el año 2003 el Producto Interno Bruto (PIB) se encontró en USD 17.641.924, en el año 2011 el PIB se encontró en USD 24.983.318, esto refleja ocho años de un crecimiento sostenido, con una tasa anual promedio de crecimiento del PIB en el periodo de los últimos ocho años de 4.5%, tal como se indica en los Gráficos N° 6 y N° 7.

El petróleo sin duda alguna es el rubro más importante dentro de los rubros que conforma el PIB desde la década de los 70s, pero en los 80, se comienza las crisis debido a la arremetida del “Fenómeno el Niño”, que arrasó con la producción agropecuaria y buena parte de la infraestructura vial en todo el país.

El año de más crisis con respecto al PIB fue en año de 1998 en el q se produjo la devaluación del sucre, y quiebra bancaria.



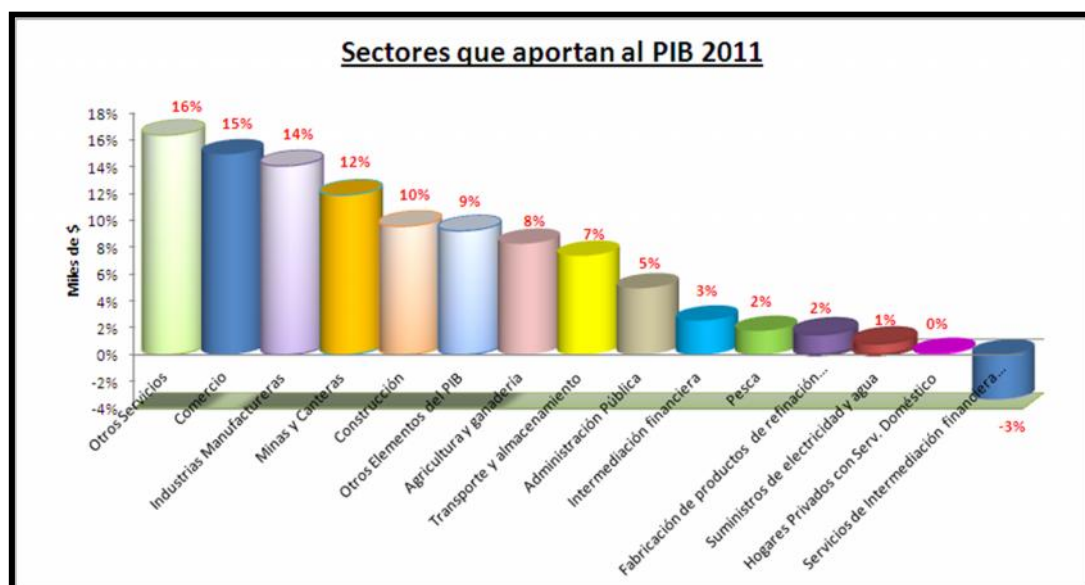
**Gráfico N° 7: Variación del PIB en porcentajes desde el 2003 a 2011**



*Fuente: Banco Central*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

El Ecuador en el año 2008 presentó un crecimiento del PIB de 7.24%. En el 2009 el país creció en 0.36%. En el 2010 el PIB creció en 3.58%, el PIB reportó un crecimiento del 4.75% por ciento durante el año 2011 pese a la crisis generalizada en varios países como se observa en el gráfico N° 7.

**Gráfico N° 8: Sectores que aportan al PIB en porcentajes 2011**



*Fuente: Banco Central*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde.*

Las industrias que aportaron al crecimiento del PIB, fueron las dedicadas especialmente a:

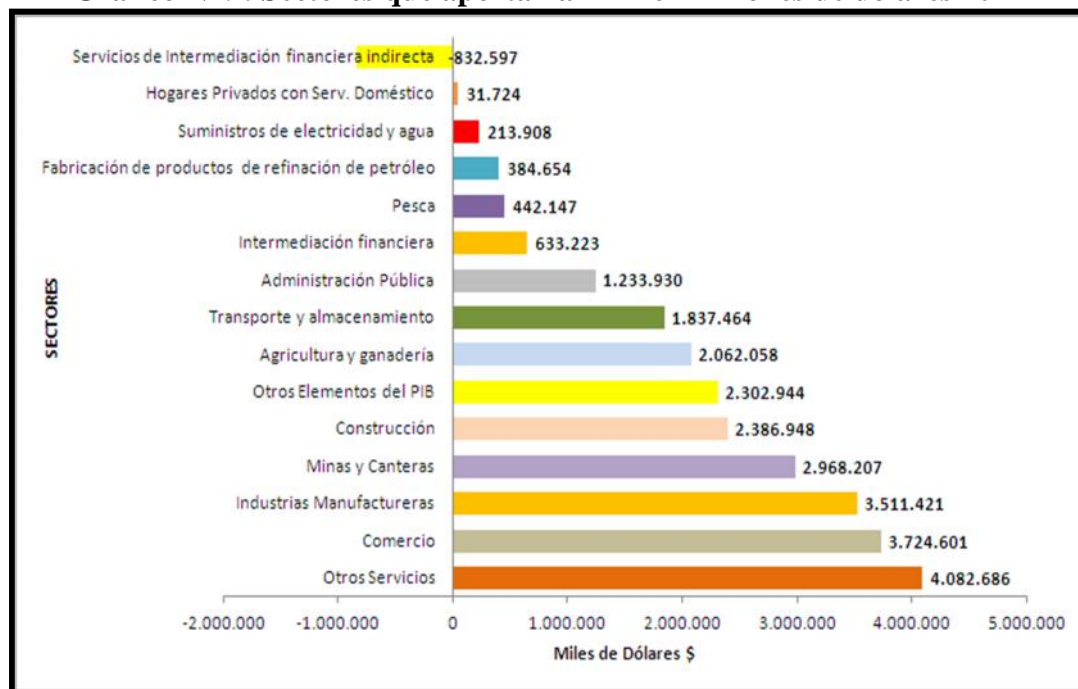
- Otros Servicios (16%).
- Comercio (15%).
- Industrias Manufactureras (14%).
- Minas y canteras (12%).
- Construcción (10%).
- Agricultura y ganadería (9%).

Como se indica en el gráfico N° 8

El sector Otros Servicios incluye Hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a empresas y hogares; salud y educación pública y privada.

12

**Gráfico N° 9: Sectores que aportan al PIB en millones de dólares 2011**



*Fuente: Banco Central*

<sup>12</sup> Banco Central del Ecuador Boletín Macroeconómico

Existen quince sectores que generan el rubro del Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador, en el año 2011 existió un crecimiento de 3.58% en relación al 2010 que fue de 0.36%. Esto de fuente del Banco Central del Ecuador (BCE).

– ***Importancia del Sector Industrial en el Producto interno Bruto Total.***

En los últimos cinco años el sector industrial ha tenido un comportamiento favorable ya que posee un crecimiento del 1.2%, la industria es una importante fuente de empleos y su producción y ventas han aumentado de manera sostenida durante los últimos años. Además, constituye la segunda actividad que más impuesto a la renta genera luego del petróleo, y el sector que más recursos destina a sueldos, salarios y aportaciones a seguridad social. A pesar de su notable aporte a la economía nacional, la industrial nacional enfrenta importantes retos para el presente y futuro, en particular aquellos aspectos relacionados con la integración, innovación y mejoramiento de la competitividad.<sup>13</sup>

La industria láctea en el Ecuador incursiona principalmente en productos como: leche, leche en polvo, yogur, mantequilla y queso. De la gama de productos lácteos exportados, la leche en polvo es el producto que representa el mayor valor de las exportaciones seguida en proporciones mucho menores por la leche, el yogur, la mantequilla y el queso.

La oferta en la industria láctea ecuatoriana está compuesta por alrededor de 427.000 unidades productivas, según datos proporcionados por el último censo agrícola; se calcula que en el país existen alrededor de 4,5 millones de cabezas de ganado, de los cuales solo el 18% produce leche lo que equivale a 3.525.708 litros de leche diarios.

---

<sup>13</sup> [http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Boletin/37\\_Boletin\\_Enero.pdf](http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Boletin/37_Boletin_Enero.pdf)

El año pasado las exportaciones de lácteos tuvieron como principales destinos los Estados Unidos para todos sus productos, Perú y Colombia para la leche y Venezuela para la leche en polvo.

**Tabla N° 2. Participación del Sector Industrial Manufacturero en el PIB total.**

<b>Año</b>	<b>PIB TOTAL (millones \$)</b>	<b>PIB INDUSTRIAS MABUFACTURERAS (millones \$)</b>	<b>PIB INDUSTRIAS MABUFACTURERAS %</b>
<b>2003</b>	17.641.924	2.333.399	14%
<b>2004</b>	18.219.436	2.440.425	14%
<b>2005</b>	19.827.114	2.519.338	14%
<b>2006</b>	20.965.934	2.752.169	14%
<b>2007</b>	21.962.131	2.946.239	14%
<b>2008</b>	22.409.653	3.090.781	14%
<b>2009</b>	24.032.489	3.341.096	14%
<b>2010</b>	24.119.455	3.290.211	14%
<b>2011</b>	24.983.318	3.511.421	14%

*Fuente: Banco Central*

En la Tabla N° 2 se puede distinguir el aporte del sector Industrial Manufacturero respecto del Producto Interno Bruto Total; en el año 2004 el PIB del sector fue de 2.440.425 millones de dólares, con respecto al total del PIB ocupa el 13 por ciento, adicionalmente se distingue un incremento significativo respecto al año 2011 que fue de 3.511.421 millones de dólares que representa un 14% del PIB total.

#### 2.1.1.4. BALANZA COMERCIAL

- La **balanza comercial** es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países.

#### *EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL*

**Tabla N° 3. Evolución de la Balanza Comercial 2006 a 2011**

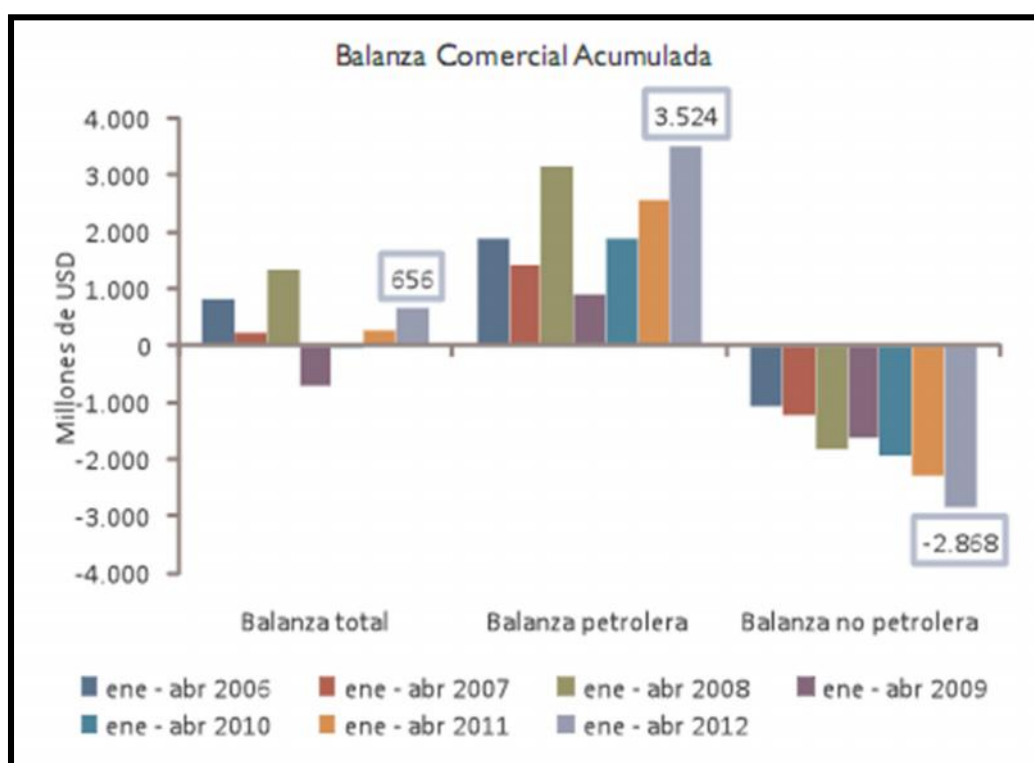
Año	EXPORTACIONES FOB (millones \$)			IMPORTACIONES FOB (millones \$)			BALANZA COMERCIAL (millones \$)		
	Total	Petroleras	No Petroleras	Total	Petroleras	No Petroleras	Total	Petroleras	No Petroleras
2006	12.729	7.545	5.184	11.280	2.381	8.899	1.449	5.164	(3.715)
2007	14.322	8.329	5.993	12.907	2.578	10.329	1.414	5.750	(4.336)
2008	18.819	11.721	7.098	17.737	3.358	14.379	1.081	8.363	(7.282)
2009	13.863	6.965	6.898	14.097	2.338	11.759	(234)	4.626	(4.860)
2010	17.490	9.673	7.817	19.469	4.043	15.426	(2.054)	5.630	(7.684)
2011	22.345	12.913	9.432	23.010	5.087	17.923	(665)	7.826	(8.491)

*Fuente: Banco Central*

La balanza comercial puede ser de dos clases, positiva cuando las exportaciones son mayores que las importaciones entonces se habla de un superávit del período enero-diciembre de 2006 alcanzó USD 1,449 millones, duplicando el superávit, y negativa cuando ocurre lo contrario, es decir, las importaciones son mayores que las exportaciones, es ahí cuando se habla de un déficit, así como lo indica la Tabla Nro. 3 y la evolución de la

balanza comercial ecuatoriana en estos últimos años, realizando una comparación especial a los productos no petroleros y al petróleo en si q es el producto q más aporta a la economía de nuestro país.

**Gráfico N° 10.2: Balanza comercial Acumulada enero – abril 2012**



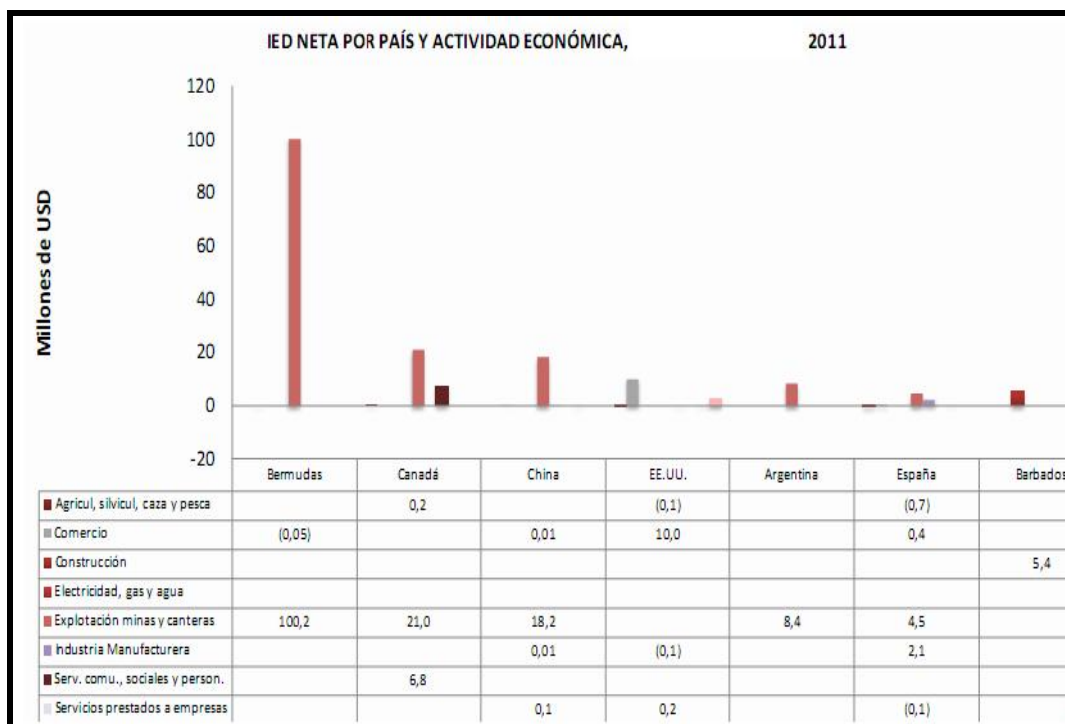
*Fuente: Banco Central*

En los primeros meses del año 2012, la balanza comercial fue superavitaria en \$ 656 millones. Este resultado es 144.1% mayor a la balanza registrada entre enero y abril del 2011 (\$ 269 millones). El incremento se debe principalmente al crecimiento del precio del petróleo que ha ocasionado que la balanza comercial petrolera se incremente a un ritmo más acelerado que la balanza comercial no petrolera, tal como se puede observar en la gráfica N° 10.2.

### 2.1.1.5. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)

Bermudas se constituyó en el país con mayor inversión extranjera directa en el Ecuador con una inversión de USD 100.1 millones, le siguió la inversión de Canadá con una inversión de USD 27.9 millones, la de China con una inversión de USD 18.4 millones, la de EE.UU. con USD 12.4 millones, la de Argentina con USD 8.4 millones, la de España con USD 6.2 millones y la de Barbados con USD 5.4 millones, como se indica en la gráfica N° 11.

**Gráfico N° 11: Inversión Extranjera Directa por país de origen**



*Fuente: Banco Central*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La mayor parte de las inversiones extranjeras directas netas que realizaron Bermudas, Canadá, China, Argentina y España en el Ecuador durante el año 2011 se destinaron a la rama de Explotación de minas y canteras; en cambio las inversiones de EE.UU. Se dirigieron a la actividad de Comercio y las de Barbados a la de Construcción.

### 2.1.1.6. DEUDA PÚBLICA

Esta variable da el total de la deuda pública y privada contraída con no residentes reembolsable en divisas, bienes o servicios. Estas cifras se calculan al tipo de cambio corriente, es decir sin tomar en cuenta la paridad del poder adquisitivo (PPA).

En el año 2012, la deuda externa se calcula por debajo de los 10 mil millones de dólares, lo que difiere de manera favorable en con cifras de alrededor de los 12.000 millones de dólares de algunos años atrás. Esta reducción se debe principalmente a la adquisición o compra del 91% de los bonos 2012 y 2030 realizada por el Gobierno en el año 2009, lo q incidió a que la deuda externa del país se redujera a \$ 7.357.00 millones.

**Tabla N° 4. Deuda Externa desde el año 2000 a 2011**

<b>DEUDA PÚBLICA</b>			
<b>Años</b>	<b>Externa</b>	<b>Interna</b>	<b>Total Deuda</b>
	<b>(millones de USD)</b>		
<b>2000</b>	9.977	2.833	12.810
<b>2001</b>	10.540	2.801	13.341
<b>2002</b>	11.032	2.771	13.803
<b>2003</b>	11.290	3.016	14.306
<b>2004</b>	10.925	3.489	14.414
<b>2005</b>	10.972	3.686	14.658
<b>2006</b>	10.167	3.278	13.445
<b>2007</b>	10.592	3.240	13.832
<b>2008</b>	10.052	3.645	13.697
<b>2009</b>	7.357	2.842	10.199
<b>2010</b>	8.673	4.665	13.338
<b>2011</b>	8.670	4.437	13.107

*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Valeria Elejalde*



La deuda externa se ha incrementado un 14,83%; fruto de los créditos conferidos por empresas Chinas, la CAF y el BID por la, los mismos que están financiando al presupuesto del Gobierno Central.

Como porcentaje del PIB en el mes de septiembre, la deuda pública total representa un 21,16%; la deuda externa pública representa un 14,02% y la deuda interna pública apenas un 7,14%.<sup>14</sup>

### **2.1.1.7. RECAUDACIÓN TRIBUTARIA**

#### **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%.

El pago lo hará el comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al Estado mediante una declaración. En el caso de importaciones paga el importador al momento de desaduanizar la mercadería.<sup>15</sup>

Para el caso de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., este valor no aplica en la comercialización de su producción, ya que los productos que oferta en el mercado excepto el manjar de leche, se encuentran exentos de IVA. Para el caso de la adquisición de la materia prima y los insumos de la misma forma, son productos que se encuentran

---

<sup>14</sup> Informe Mensual del Banco Central del Ecuador

<sup>15</sup> Servicio de Rentas Internas

exentos de este impuesto, por tanto una variación en el mismo no afectaría de manera directa a la empresa.

### **Impuesto a la Renta (IR)**

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible.

Se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.<sup>16</sup>

El monto que se debe pagar depende de esta base; las sociedades pagarán el 25%, y las personas naturales y las sucesiones indivisas deben aplicar una tabla progresiva detallada en la Ley.

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., al ser una sociedad, está obligada a cancelar este impuesto, considerando que la deducción para el mismo, se la realiza de la utilidad operacional, por tanto permite la deducción de los gastos que tenga la empresa para su desempeño normal, previos al pago de esta obligación.

---

<sup>16</sup> Servicio de Rentas Internas

### Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)

El Impuesto a los Consumos Especiales ICE, se aplicará a los bienes y servicios de procedencia nacional o importados, detallados en el artículo 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Los productos que ofrece Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., no se encuentran dentro de los bienes gravados con el ICE, por tanto no deberán cumplir con esta obligación y de la misma forma, ninguna variación en este rubro afectará a la empresa.

### Impuestos a la Salida de Divisas

Este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas, también denominado ISD, es del 5%.

**Tabla N° 5. Recaudación Tributaria año 2011**

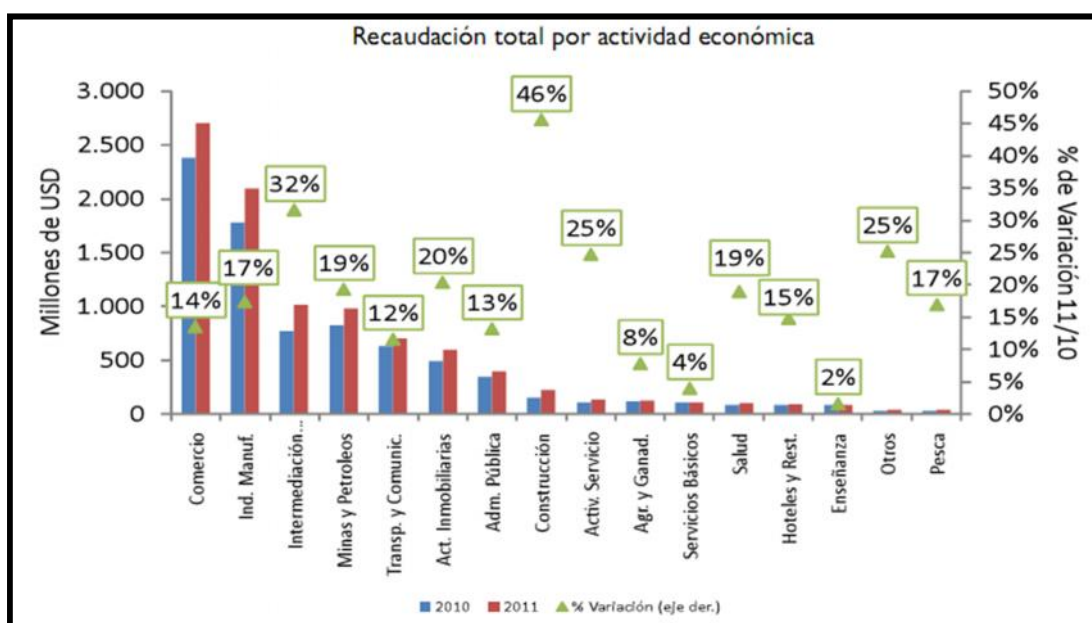
RECAUDACIÓN TRIBUTARIA 2011						
MILLONES DE USD						
	Participación de la recaudación	Impuestos	Recaudación 2011	Variación Absoluta 2011/2010	Variación Nominal 2011/2010	Meta
	2011	TOTAL NETO	8.721,2	856,5	10,9%	104,7%
IMPUESTOS DIRECTOS	40,5%	Impuesto a la Renta Recaudado	3.112,1	684,1	28,2%	109,5%
		Impuesto Ingresos Extraordinarios	28,5	-532,2	-94,9%	81,3%
		Impuesto a los Vehículos Motorizados	174,5	18,8	12,1%	94,1%
		Salida de Divisas	491,4	120,1	32,3%	127,7%
		Activos en el exterior	33,7	-1,7	-4,8%	87,7%
		RISE	9,5	3,8	65,8%	153,6%
		Regalías y patentes de conservación minera	14,9	2,4	19,0%	120,8%
		Tierras Rurales	8,9	6,1	222,2%	
		SUBTOTAL IMPUESTOS DIRECTOS		3.873,5	304,2	8,5%
IMPUESTOS INDIRECTOS	58,3%	Impuesto al Valor Agregado	4.957,9	783,0	18,8%	108,3%
		IVA de Operaciones Internas	3.073,2	566,7	22,6%	114,0%
		IVA Importaciones	1.884,7	216,3	13,0%	100,1%
		Impuesto a los Consumos Especiales	617,9	87,6	16,5%	111,3%
		ICE de Operaciones Internas	455,4	63,4	16,2%	108,1%
		ICE de Importaciones	162,4	24,2	17,5%	121,4%
SUBTOTAL IMPUESTOS INDIRECTOS		5.575,8	870,7	18,5%	108,6%	
OTROS	1,2%	SUBTOTAL OTROS	111,8	31,7	39,6%	157,4%

*Fuente: Servicio de Rentas Internas*

El mercado de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., está enfocado en el ámbito provincial - nacional, por tanto los productos que oferta no gravan este impuesto, de la misma forma la materias primas ni los insumos, ya que no son productos importados, por tanto la variación en este rubro no afectará a la producción de la empresa.

En el ámbito de la maquinaria necesaria para la innovación o mejoramiento de la capacidad instalada de la empresa, se podría ver afectada por la variación d este impuesto, ya que la maquinaria se requiere importarla, por lo que se debe considerar este rubro en la planificación presupuestaría en caso de planificar adquirir nuevos equipos de producción.

**Gráfico N° 12: Recaudación Tributaria por Actividad Económica 2011.**



**Fuente:** Servicio de Rentas Internas

La recaudación tributaria neta, registró en el año 2011 un incremento de 10,9% en relación al 2010. Este incremento es sustentado principalmente por el crecimiento de la recaudación del Impuesto al Valor Agregado, que alcanzó los USD 4.957,9 millones y creció un 18,2%, la recaudación de Impuesto a la Renta en 28,2%, rubro que alcanzó los

USD 3.112,1 millones, y el Impuesto a los Consumos Especiales que se incrementó en 16,5% con una recaudación de USD 617,9 millones, como se puede observar en la tabla N° 6.

Dentro de las actividades con mayor crecimiento hay que destacar al sector de la construcción que crece en 45,6%, el sector de intermediación financiera que presenta un crecimiento del 31,7%, seguido de las actividades de servicio con el 24,8%. Por otro lado, las cinco actividades económicas que más recaudaron en 2011 fueron comercio, industrias manufactureras, intermediación financiera, minas y petróleo y construcción. En conjunto, estas actividades aportaron con el 79,13% (USD 7.507 millones) al total de la recaudación y absorbieron el 39,10% de los ocupados a diciembre 2011, como se detalla en la gráfica N° 14.

La recaudación tributaria neta (excluida devoluciones) entre el mes de enero y abril del 2012, alcanzo un monto de \$ 4.009 millones lo que representa un incremento del 3.1% (\$ 950 millones) en relación al mismo período del 2011. Este resultado se debe al aumento en 25% (\$ 419 millones más) de los impuestos directos y en 12.5% (\$ 177 millones más) de los impuestos indirectos.

Los impuestos con el mayor impacto durante este período, fueron: el Impuesto de Salida de Divisas (ISD) con \$ 382 millones recaudados, en segundo lugar se encuentra el IVA, con \$ 1.735 millones recaudados, en tercer lugar el Impuesto a la Renta con \$ 1.540 millones recaudados, como se puede observar en la tabla N° 6.

### **2.1.1.8. EL SISTEMA FINANCIERO**

El Sistema Financiero Ecuatoriano es aquel que está constituido por un conjunto de principios y normas jurídicas que se basan en un instrumento y documentos especiales que nos permiten canalizar el ahorro y la inversión de los diferentes sectores hacia otros que lo necesitan y esto lleva al apoyo y desarrollo de la economía.

Las instituciones que forman el sistema financiero del Ecuador se caracterizan por ser las encargadas de la intermediación financiera entre el público y la entidad, captando recursos del público a través del ahorro, para luego utilizar dichas captaciones en operaciones de crédito e inversión.

#### **Tasas de Interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.<sup>17</sup>

- **Tasa de interés activa**: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.
- **Tasa de interés pasiva**: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

---

<sup>17</sup> Banco Central del Ecuador

Las instituciones financieras que se han unido a la banca privada con la finalidad de otorgar este tipo de créditos en grandes montos dentro de las cuales se encuentran las mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, instituciones públicas entre otras.

**Tasas de Interés por segmento de Crédito**

**Tabla N° 6. Tasas de Interés activas efectivas vigentes**

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>DICIEMBRE 2011 (*)</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

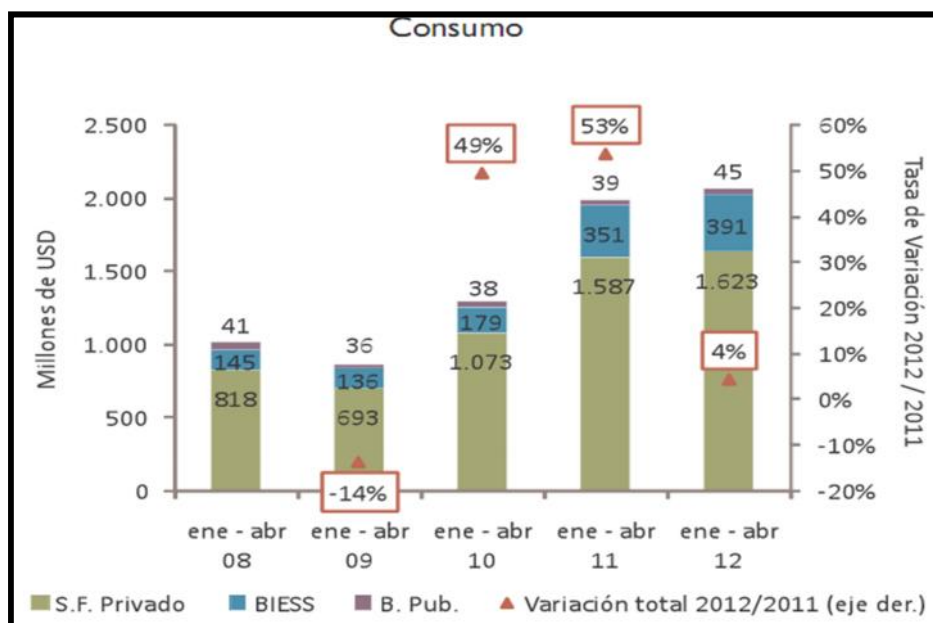
- **Crédito Productivo.-** (Sustituido por el Art. 1, lit. f, de la Reg. 184-2009, R.O. 601, 29-V-2009).- Se entiende por créditos productivos, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito que registren ventas anuales iguales o superiores a USD 100.000 y cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas. Las operaciones de tarjetas de crédito corporativas, se considerarán créditos productivos, así como también los créditos entre instituciones financieras.<sup>18</sup>

El Banco Central del Ecuador, define los siguientes segmentos de crédito:

<sup>18</sup> Publicaciones Banco Central del Ecuador

- **Productivo Corporativo.-** Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 1.000.000 otorgadas a personas naturales o jurídicas.
- **Productivo PYME'S.-** en este tipo de crédito se sitúa la iniciación de la empresa Lácteos Santa Elena Cía. Ltda. Ya que son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea menor o igual a USD 200.000, otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo
- **Productivo Empresarial.-** Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea superior a USD 200.000 hasta USD 1.000.000, otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo.
- **Consumo.-** Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales asalariadas, rentistas o trabajadores profesionales en libre ejercicio para adquirir bienes de consumo o pago de servicios.

**Gráfico N° 13: Volumen de Crédito Sector Consumo**

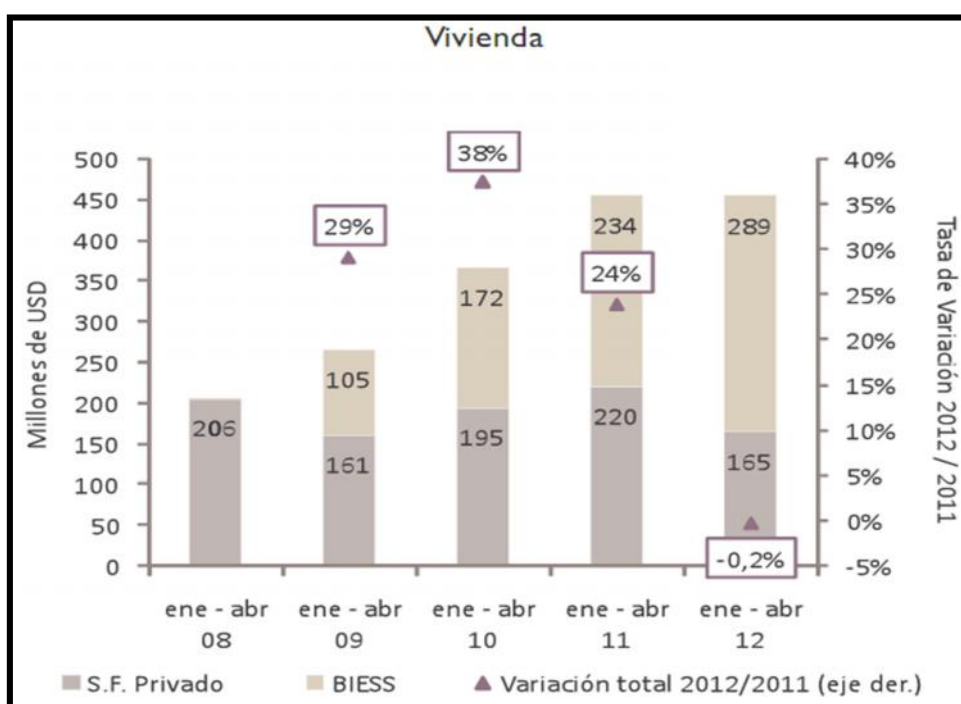


*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Valeria Elejalde*



- **Vivienda.-** (Reformado por el Art. 1, lit. i, de la Reg. 184-2009, R.O. 601, 29-V-2009) Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como operaciones de crédito comercial, de consumo o microcrédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación.

**Gráfico N° 14: Volumen de Crédito Sector Vivienda**

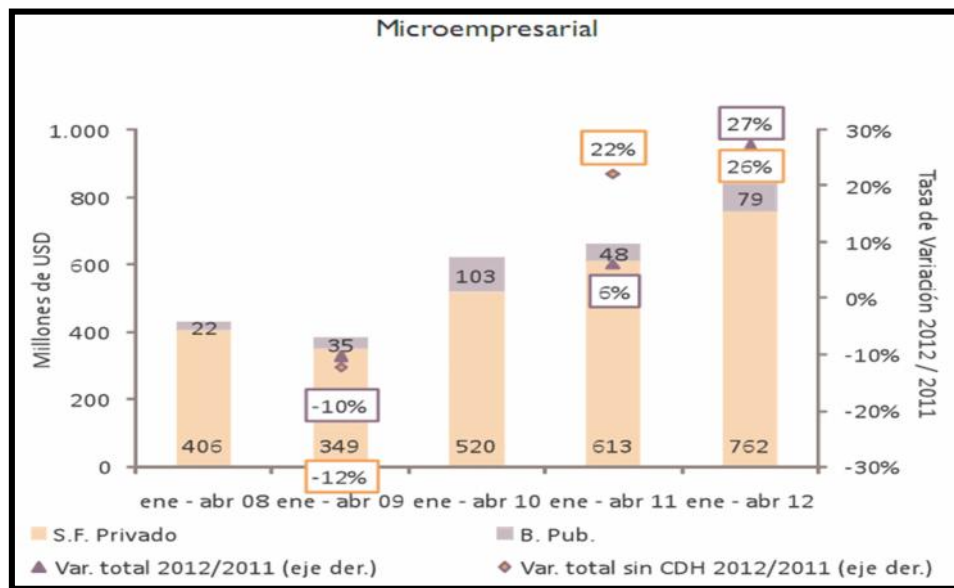


*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

- **Microcrédito:** Es todo crédito no superior a USD 20,000 concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a USD 100.000, un trabajador por cuenta propia, o un grupo

de prestatarios con garantía solidaria destinados a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero.

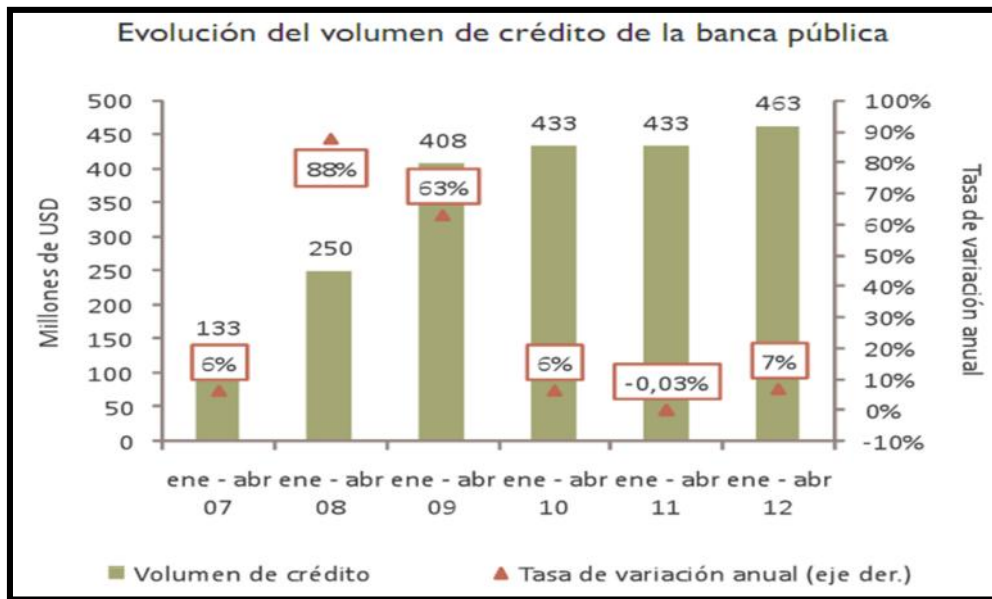
**Gráfico N° 15: Volumen de Crédito Sector Microcrédito**



*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

En el caso de que los sujetos de crédito, que cumpliendo las condiciones económicas descritas anteriormente, reciban un crédito superior a USD 20,000 destinado a financiar actividades productivas, este se entenderá como crédito productivo.

**Gráfico N° 16: Volumen de Crédito de la Banca Pública**

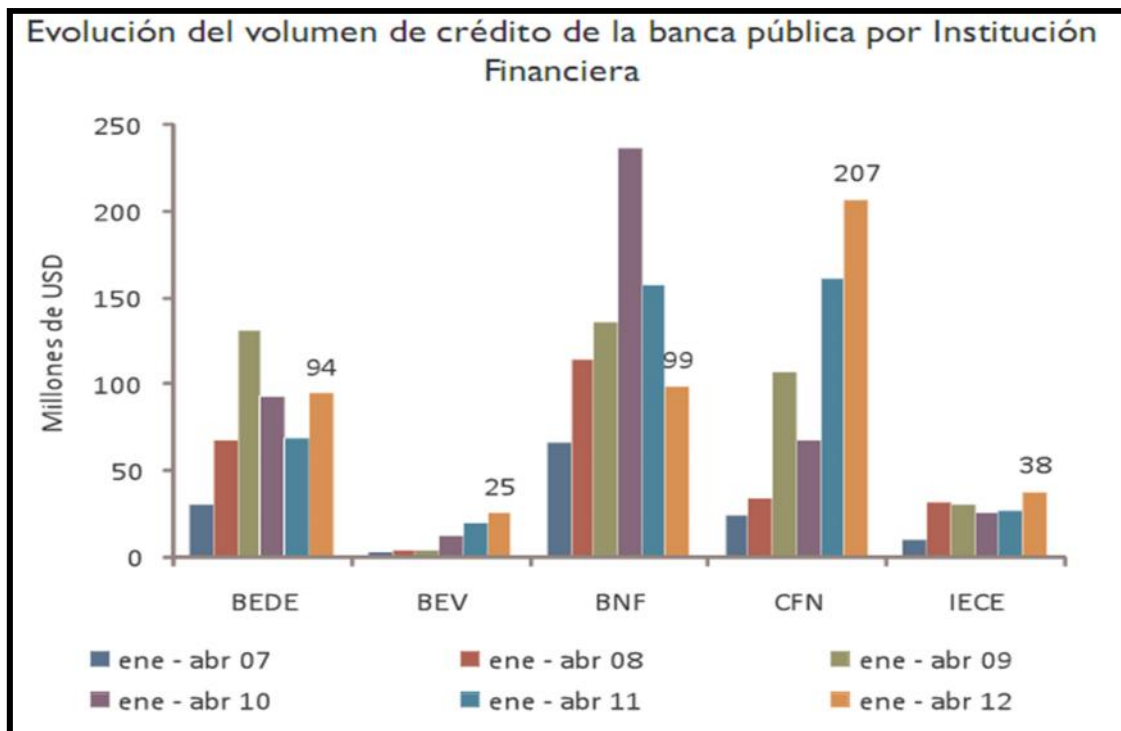


*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La banca pública entre enero y abril del 2012, colocó un total de \$ 463 millones lo que representó un 6.1% del total de colocaciones del sistema financiero nacional durante este período y un crecimiento anual del 7% (\$ 30 millones más), lo que refleja una recuperación en el desempeño de la banca pública en relación al 2011, ya que en dicho año se registró una caída de 0.03%, como se puede observar en la gráfica N° 19. Es importante señalar que por primera vez desde el año 2005 el Banco Público que más dinero ha colocado en la economía fue la Corporación Financiera Nacional superando al Banco Nacional de Fomento.

**Gráfico N° 17: Volumen de Crédito de la Banca Pública**



*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

En lo que respecta al escenario financiero se puede concluir que existe aspectos positivos que pueden repercutir en las decisiones de los microempresarios y esto se debe básicamente por la disminución de las tasas de interés para éste segmento, la ventaja viene dada por la posibilidad de acceder al crédito, el mismo que sería canalizado para aumentar la productividad del negocio mediante inversiones estratégicas.

## **2.1.2. ESCENARIO POLÍTICO**

### **2.1.2.1 Gobierno Jaime Roldós Aguilera Período: (1.979 – 1.981)**

**BIOGRAFÍA:** Nació en Guayaquil el 5 de noviembre de 1.940, murió Trágicamente en un accidente aviatorio en viaje de Quito a Zapotillo (Loja) el 24 de mayo de 1.981.

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Unión Demócrata Cristiana.

**OBRAS PRINCIPALES:** Reduce a 40 horas la jornada del trabajo en la semana (11-10-1979). Duplicó el salario mínimo vital de los trabajadores, a 4.000 sucres mensuales (US\$ 160 al tipo de cambio vigente a la fecha el 01-11-1979). Implementó el desayuno escolar (desde 04-02.1980) Plan Nacional de Desarrollo (08-03-1980). El 15 de abril de 1980 se conformó una junta de notables del país para buscar la solución a una pugna de poderes con el Congreso Nacional, presidido por su antiguo coideario, mentor y tío político, Assad Bucaram.

#### **LOGROS EN EL PLAN DE GOBIERNO**

##### **Laboral:**

- El 11 de octubre de 1979 Roldós pone en ejecución el decreto que reduce a 40 horas la jornada del trabajo en la semana.
- El 1 de noviembre de 1979 se aprueba el decreto que duplicó el salario mínimo vital de los trabajadores, a 4.000 sucres mensuales (US\$ 160 al tipo de cambio vigente a la fecha).

##### **Desarrollo económico y social:**

- El 8 de marzo de 1980 pone en vigencia el Plan Nacional de Desarrollo.

- Se preocupó de dotar de vivienda a los ecuatorianos más necesitados como lo hizo en el sector de Durán Guayas.
- Trato de precautelar los bienes del Estado, como la Refinería Estatal Petrolera.
- Importante impulso a las obras hidroeléctricas nacionales.
- Se construyeron puentes como el de Juncal sobre el río Chota –límite provincial Imbabura Carchi-. Carreteras y caminos vecinales. Locales Escolares, Hospitales, Centros y Subcentros de Salud.

### **ASPECTOS NEGATIVOS**

- A pesar de que tenía política de desarrollo y fortalecimiento económico, social, cultural en su mayoría alguno de las medidas económicas fueron las que alteraron su gobierno, como:
- El alza de precios de los combustibles, en los cuales se triplico el precio de los hidrocarburos.
- La carestía de la vida por el alto precio de los víveres, como por ejemplo el incremento del precio de la leche, que fue causa de protestas manifestaciones.
- El paro de los trasportistas por la nueva ley de tránsito

#### **2.1.2.2 Gobierno Dr. Oswaldo Hurtado Larrea Período: (1.981 – 1.984)**

**BIOGRAFÍA:** Nació en Chambo – Chimborazo, el 26 de junio de 1939.

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Izquierda/Concentración de Fuerzas Populares

**PROPUESTAS:** Continuó con el Plan de Gobierno del Presidente Jaime Roldós Aguilera debido a su trágico fallecimiento. Les anunció, además, que trabajaría por resolver el problema energético, corregir el carácter concentrador de la economía ecuatoriana que iba en desmedro del campo y de los pobres, y llevar adelante las reformas educacional, fiscal, administrativa, política y agraria (Plan Nacional de Desarrollo)

**OBRAS PRINCIPALES:** Como había participado en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo como Presidente del CONADE, una vez asumió la Presidencia de la República, continuó con la realización de las obras emprendidas por el Presidente Jaime Roldós Aguilera, a medida de las posibilidades económicas del país

### **LOGROS EN SU PLAN DE GOBIERNO**

Como había participado en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo como Presidente del CONADE, una vez asumió la Presidencia de la República, continuó con la realización de las obras emprendidas por el Presidente Jaime Roldós Aguilera, a medida de las posibilidades económicas del país

En el plano internacional mantuvo relaciones diplomáticas y comerciales con todos los países del mundo amplió el ámbito de estas relaciones a la China Popular.

Pese a los peligros de desestabilización hizo todo lo posible por reafirmar el sistema constitucional e impedir la realización de golpes de Estado.

### **ASPECTOS NEGATIVOS**

- Las políticas económicas que implemento fueron pésimas, faltas de regularización que terminaron por agravar el crecimiento del gasto público.

- La devaluación de la moneda, el contrabando y la deshonestidad de los funcionarios de las aduanas, cuyos puestos claves fueron entregados a determinados personajes de la política nacional con el fin de conseguir apoyo político al régimen.
- Intervención del Banco Central en el libre mercado de divisas
- La importación de arroz con gorgojo
- Despilfarros en los contratos para explorar el gas del Golfo de Guayaquil, en el caso de la Previsora.

### **2.1.2.3 Gobierno León Febres Cordero Período: (1.984 – 1.988)**

**BIOGRAFÍA:** nació en Guayaquil el 9 de marzo de 1931, muere el 15 de diciembre del 2008.

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Derecha / Partido Social Cristiano (PSC)

**PROPUESTAS:** Oferta de “pan, techo y empleo”. Pretendió cambiar las reglas laborales, en especial en el sector público, mientras que el sucre sufrió una derrota al perder valor frente al dólar

**OBRAS PRINCIPALES:** Se realizaron obras muy importantes en todas las ramas: educación, salud, agricultura, ganadería, industrias, comercio. Los hospitales Civil de Ibarra y del IESS. Medicina gratuita para menores de 5 años –MEGRAME- Locales escolares, el estadio de Portoviejo un modelo de campos deportivos, que sirvió para la realización de los V juegos Nacionales en 1985. Se firmaron nuevos contratos para la



construcción de carreteras como Ibarra Lita – San Lorenzo, construcción y reparación en general de carreteras en Litoral, Sierra y Región Amazónica.

### **LOGROS ALCANZADOS**

- Se realizaron obras muy importantes en todas las ramas: educación, salud, agricultura, ganadería, industrias, comercio.
- Los hospitales Civil de Ibarra y del IESS, en Tena fue inaugurado por el Ministro de Salud Dr. Jorge Bracho Oña este hermoso Hospital, Centros y Subcentros de Salud, en distintos ámbitos de la patria.
- Medicina gratuita para menores de 5 años –MEGRAME- Locales escolares, el estadio de Portoviejo un modelo de campos deportivos, que sirvió para la realización de los V juegos Nacionales en 1985.
- Se firmaron nuevos contratos para la construcción de carreteras como Ibarra Lita – San Lorenzo, construcción y reparación en general de carreteras en Litoral, Sierra y Región Amazónica.

### **ASPECTOS NEGATIVOS**

- Las medidas económicas de ajuste con corte neoliberal ayudaron a que el PIB crezca y hubo superávit en 1984 y 1985. Pero, en el segundo semestre de 1986 el precio del petróleo ecuatoriano en el mercado internacional cayó de 27 a 8 dólares, y el 7 de marzo de 1986, aduciendo motivos éticos, el general Frank Vargas Pazzos se rebeló en la base de Taura.

- En 1988, el régimen se debilitó por varios escándalos de corrupción en las altas esferas del gobierno, precios internacionales del petróleo bajos y la interrupción de las exportaciones petroleras debido a un terremoto.
- El desmesurado gasto público durante el último año de gobierno, cuando la economía estaba en crisis.
- Violación de los derechos humanos en su gobierno.

#### **2.1.2.4 Gobierno de Rodrigo Borja Cevallos Período: (1.988 – 1.992)**

**BIOGRAFÍA:** Nació en Quito el 19 de junio de 1935

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Izquierda/ Izquierda Democrática (ID)

**PROPUESTAS:** Anunció cuatro propuestas: el desarrollo político, el restablecimiento de la economía, el rescate de la moral pública y la búsqueda de una "paz con dignidad" en el asunto territorial.

**OBRAS PRINCIPALES:** Dio gran impulso a los programas de alfabetización. Logró estabilizar la economía, reforzar las instituciones a través del respeto a las funciones del Estado, a la oposición y a la libertad de expresión; y recobró un papel protagónico en la escena internacional.

#### **LOGROS ALCANZADOS**

- Logró estabilizar la economía, reforzar las instituciones a través del respeto a las funciones del Estado, a la oposición y a la libertad de expresión; y recobró para Ecuador un papel protagónico en la escena internacional.

- El sistema de mini devaluaciones tuvo varias virtudes: revirtió el caos cambiario vigente hasta 1988, logró mantener un tipo de cambio real más bien competitivo, corrigió los desfases resultantes mediante la entrega anticipada de divisas a los exportadores y permitió, de este modo, que los agentes planificaran sus necesidades de inversión
- La economía, estancada en los tres primeros años, creció en 1991 en un 4.4 por ciento gracias a la recuperación -coyuntural- manufacturera y al dinamismo del sector agrícola.

### **ASPECTOS NEGATIVOS**

- Los artículos de primera necesidad o alimentos básicos, estaban a precios elevadísimos.
- En lo político, existía pugna de poderes.
- Alza gradual de los combustibles, dando oportunidad a la especulación.
- El Gobierno no pudo bajar el ritmo del crecimiento de la inflación a un 30% anual como en un principio se había propuesto, pero para julio de 1992 lo había reducido al 51,79%.

#### **2.1.2.5 Gobierno de Sixto Durán Ballén Período: (1.992 – 1.996)**

**BIOGRAFÍA:** Nació EL 14 de julio de 1921 en Boston, Estados Unidos

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Derecha/Unión Republicana (UR)

**PROPUESTAS:** Su programa de gobierno tuvo como objetivo prioritario bajar la inflación y el desempleo mediante adecuadas reformas económicas, políticas y morales para beneficio de todos, principalmente de los más necesitados

**OBRAS PRINCIPALES:**

- La inflación descendió, la reserva internacional y las exportaciones crecieron con el ingreso de capital extranjero a la economía.
- La reserva subió.
- La tasa de desempleo bajó.
- Se redujo el déficit fiscal, se rompieron los lazos con la OPEP a fin de poder exportar petróleo por encima de las cuotas asignadas.
- Se buscó el apoyo del Fondo Monetario Internacional

**CULMINACION DE SU PERIODO PRESIDENCIAL:** Culminación de sus Funciones como Presidente constitucional

**NOTAS PRINCIPALES:** Con el ajuste drástico del déficit fiscal se produjeron crisis políticas y sociales exigidas por el modelo (aumentar dinero e incrementar las exportaciones).

La guerra del alto Cenepa empezó el 26 de enero con el desalojo de una base peruana instalada en territorio del Ecuador.

El Congreso planteó un juicio político al vicepresidente.( presunción de responsabilidad en la disposición arbitraria de los fondos reservados asignados a la Vicepresidencia de la República)

### **2.1.2.6 Gobierno de Abdala Bucaram Ortiz Período: (1.996 – 2.000)**

**BIOGRAFÍA:** Nació en Guayaquil el 4 de febrero de 1952

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Populista/Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE)

**PROPUESTAS:** Llegó sin un plan de gobierno, pero tenía tres metas claras: un ajuste económico, político y social tajante y coherente, la paz con el Perú y la vivienda para los pobres; presentó un audaz plan de reforma estructurales en lo político, financiero y laboral, de amplias aunque imprecisas repercusiones sociales.

**OBRAS PRINCIPALES:** Créditos muy restringidos del Banco Central a los sectores público y financiero, libre circulación del dólar y traslado de los depósitos del sector público al sistema financiero privado. Reestructuración de la deuda pública y re inserción en los mercados internacionales de capitales vía bonos del Estado

**ASPECTOS NEGATIVOS:**

- Aumento de la inflación, carencia de energía eléctrica, alza del dólar y de los combustibles, cada mes: falta de fuentes de trabajo, incertidumbre en el litigio internacional con el Perú, desconfianza en las acciones gubernamentales, pobreza creciente y tantos más problemas y asuntos del pueblo sufrido y aguantador.
  
- El Congreso nacional lo ceso en sus funciones.

### **2.1.2.7 Gobierno de Fabián Alarcón Rivera Período: (1.997 – 1.998)**

**BIOGRAFÍA:** Nació en Quito, el 14 de abril de 1947

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Populista/Frente Radical Alfarista (FRA)

**PROPUESTAS:** Cuando asumió la presidencia, uno de los objetivos que propuso fue combatir todo lo que signifique corrupción. Consolidar el sistema democrático e impulsar una reforma política y jurídica; ejecutar programas para reducir la pobreza y mejorar la calidad de la vida; buscar la paz definitiva con Perú y devolver al Ecuador el respeto perdido en el ámbito internacional durante la presidencia de Bucaram Ortiz; planificar, iniciar y ejecutar 20 proyectos grandes para el desarrollo nacional y de las regiones; prepararse para afrontar la Corriente del Niño

**OBRAS PRINCIPALES:** El Producto Interno Bruto creció en un 3,4 por ciento, es decir, un tercio más que el de 1996 porque mejoraron la agricultura, la pesca, la manufactura, la construcción y el transporte. La reserva monetaria fue la más alta del decenio. Aumentó la recaudación de tributos y aduanas.

**CULMINACION DE SU PERIODO PRESIDENCIAL:** Finalización del periodo Presidencial.

**NOTAS PRINCIPALES:** Alarcón recibió un Ecuador en crisis con un déficit fiscal del sector público (proyectado) de 1.400 millones de dólares. El precio del barril de petróleo cayó en la cima de la década: valió tan solo seis dólares veinte centavos.

### **2.1.2.8 Gobierno de Jamil Mahuad Witt Período: (1.998 – 2.003)**

**BIOGRAFÍA:** Nació en Loja el 29 de Julio de 1949

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Centro y Centro Izquierda/Democracia Popular (DP)

**PROPUESTAS:** Prometió unidad a los ecuatorianos y humanidad a los marginados, gracias a reformas estructurales justas y sensatas.

**OBRAS PRINCIPALES:** Su mayor éxito: la firma de la paz con Perú y supuestamente la dolarización.

**CULMINACION DE SU PERIODO PRESIDENCIAL:** Derrocamiento indígena-militar (2000 – 01 - 21)

#### **ASPECTOS NEGATIVOS**

Durante su mandato quebraron una docena de bancos ecuatorianos y similar número de instituciones del sistema financiero. Mahuad expidió una ley de salvataje bancario que destinó recursos del Estado para atender a los problemas de los bancos privados que habían quebrado. Ésta fue una ley condenatoria y fulminante para todos los ciudadanos de clase media y baja, que entre otros efectos provocó una fuerte emigración de ecuatorianos a otros países, sobre todo España e Italia.

La protección de Mahuad a los bancos quebrados provocó que este mandatario decretara un feriado bancario, un congelamiento de depósitos y una virtual quiebra del sistema de economía real. El exceso de impresión de billetes para afrontar las obligaciones del salvataje bancario, provocó que la inflación aumente considerablemente y la crisis de la economía real disparó la cotización del dólar a niveles nunca antes vistos.

El ex-banquero Fernando Aspiazu y Mahuad fueron multados por el Tribunal Supremo Electoral por haber contribuido ilegalmente en la campaña para su presidencia.

Mahuad salió del país para residir en EE. UU. (País al que permitió crear una polémica Base Militar de Manta). Tiene cargos pendientes en su contra por varios actos gubernamentales, aun así ha recibido recientemente el sobreseimiento provisional del proceso en su contra, dictado a su favor por la Corte Suprema de Justicia del Ecuador.

#### **2.1.2.9 Gobierno de Gustavo Noboa Bejarano Período: (2.000 – 2.003)**

**BIOGRAFÍA:** Nació el 21 de agosto de 1937, Guayaquil, provincia de Guayas

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Centro y Centro Izquierda/Democracia Popular (DP)

**PROPUESTAS:** El gobierno de Gustavo Noboa mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas neoliberales iniciadas por su antecesor. Realizó promesas de justicia social y de persistencia en la lucha contra la corrupción, llamó a formar una conciencia nacional que, al margen de "partidismos y ambiciones de grupos", contribuya a regenerar la función pública y poner fin a los "gérmenes de descomposición" existentes en las estructuras políticas y económicas del país.

**OBRAS PRINCIPALES:** El gobierno expidió la “Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana”, que pretendió cambiar el concepto de lo que ha de entenderse como remuneración para efectos de las indemnizaciones. Estimular la voluntad de los inversionistas privados para efectuar inversiones en beneficio de los sectores de poder económico y político.



## **LOGROS EN EL GOBIERNO**

- Mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas de derecha iniciadas por su predecesor.
- Contrató la construcción del oleoducto privado de crudos pesados. Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad. Durante el mandato de Noboa, los militares que participaron en la asonada del 21 de enero recibieron una amnistía y se destapó un escándalo por malos manejos en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar.
- Anunció que la dolarización total de la economía, emprendida por Mahuad (y detonante principal de su caída) con el objeto de devolver la confianza de los mercados financieros y los inversores privados al sistema económico ecuatoriano, así como la campaña de privatizaciones, seguirían su curso invariable, de manera que el fundamento de ulteriores protestas sociales permanecía inalterable.
- La Ley para la Transformación Económica del Ecuador (Trole I, popularmente conocida como ley trolebús), urgida por el Gobierno de Estados Unidos y el FMI, fue aprobada por el Congreso el 24 de febrero con los votos de DP, el Partido Social Cristiano (PSC) y el Frente Radical Alfarista (FRA), y promulgada el 13 de marzo.

### **2.1.2.10 Gobierno de Lucio Gutiérrez Borbúa Período: (2.003 – 2.005)**

**BIOGRAFÍA:** Nació el 23 de marzo de 1957, Quito, provincia de Pichincha

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Centro Izquierda/Partido Sociedad Patriótica (PSP)

**PROPUESTAS:** Se planteaba: la lucha frontal contra toda forma de corrupción y fraude cometidos por funcionarios públicos, empresarios privados y financieros. Proponía una legislación especial para combatir la evasión tributaria y el contrabando aduanero y sanciones severas para todo funcionario público que fuese culpable de malversar fondos del Estado. Rebajar el IVA del 12% al 10%; el aumento de los gastos de educación, el establecimiento de un seguro universal de salud; la dotación de vivienda subvencionada y vivienda prefabricada a cargo del Estado a cuatro millones de familias; y, una oferta de bonos específicos para cubrir las necesidades de los depauperados, estudiantes, agricultores, pescadores y los artesanos. En política exterior, exponía formar un "gran frente continental" para presentar una propuesta con respecto a la deuda externa.

**OBRAS PRINCIPALES:** logró la aprobación de la Ley de Unificación Salarial, así como la reestructuración del Tribunal Constitucional y el Tribunal Supremo Electoral

**CULMINACION DE SU PERIODO PRESIDENCIAL:** Derrocamiento por malversación de Fondos del Estado

**NOTAS PRINCIPALES:** A consecuencia del golpe, Gutiérrez, junto con varios oficiales, fue apresado y dado de baja. La ciudadanía de la capital, en un acto de rebeldía y de rechazo general al gobierno, se auto convocó para derrocar al Presidente.

#### **2.1.2.11 Gobierno de Alfredo Palacio Gonzáles Período: (2.005 – 2.007)**

**BIOGRAFÍA:** (Guayaquil, 22 de enero de 1939) Médico y Presidente del Ecuador desde el 20 de abril de 2005 hasta el 15 de enero de 2007.

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Centro Izquierda

**PROPUESTAS:** Se comprometió a realizar una Asamblea Constituyente que transforme la estructura jurídica y el sistema de representatividad ciudadana

Palacio explotó su imagen de médico para promover la agenda de salud de la oferta electoral. La oferta concreta del candidato a vicepresidente era organizar un mecanismo que permitiera a todo ecuatoriano tener algún sistema de seguridad de salud.

**OBRAS PRINCIPALES:** Logró la aprobación de leyes que significaron la redistribución de los recursos petroleros las reformas a la Ley de Hidrocarburos, mediante la cual se incrementaron los porcentajes que el Estado recibe por los excedentes petroleros y los altos precios del crudo. También se viabilizó la ley con la que se reestructuró el Fondo de Estabilización e Inversión Productiva (Feirep) que pasó a convertirse en la Cereps (cuenta en la que un buen porcentaje de los recursos petroleros se destina a la educación, salud y reactivación productiva) y la Ley de Creación del Fondo Ecuatoriano de Inversión en los Sectores Eléctrico e Hidrocarburífero (Feiseh), que se alimenta con los recursos del bloque 15 y que servirá para financiar la construcción de proyectos hidroeléctricos.

**CULMINACION DE SU PERIODO PRESIDENCIAL:** Culminación de sus Funciones como Presidente constitucional

**NOTAS PRINCIPALES:** Durante el proceso previo al juicio político a Gutiérrez, se especuló que Palacio cabildeaba para lograr la destitución del Presidente. Después de su posesión y de una accidentada rueda de prensa, salió al balcón de CIESPAL, donde manifestantes quiteños exigieron que ordene el cierre del Congreso. Palacio se negó. Durante más de 12 horas, Palacio estuvo encerrado en un subsuelo de CIESPAL.

### **2.1.2.12 Gobierno de Rafael Correa Delgado Período: (2.007 – Actual)**

**BIOGRAFÍA:** Guayaquil, Guayas; 6 de abril de 1963

**IDEOLOGÍA / PARTIDO:** Izquierda Nacionalista/Socialismo siglo XXI

**PROPUESTAS:** La creación de una Asamblea Constituyente. Revertir las consecuencias sociales y económicas derivados del modelo económico neoliberal imperante en el continente durante las dos últimas décadas ha planteado una mayor participación del Estado en la renta del petróleo; aumento de la inversión social, no proseguir la negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, con el argumento de la destrucción de decenas de miles de puestos de trabajo en la agricultura, entre otros sectores. Limitar el servicio de la deuda externa del Ecuador (principalmente hacia organismos multilaterales de desarrollo y tenedores de bonos) en caso de ser necesario para apuntalar el desarrollo productivo y social del país.

**OBRAS PRINCIPALES DE SU GOBIERNO:** Convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado, comenzando por la retribución del propio Presidente, que quedó disminuido a 4.250 dólares mensuales (25 salarios mínimos vitales).

Buscó además el equilibrio de género y su Ejecutivo contaba al inicio de su gestión con un 40% de las carteras ocupadas por mujeres.

El Gobierno actual representando por el Presidente Rafael Correa a través del partido político Alianza País ha sido electo Presidente de Ecuador en dos ocasiones: La primera, después de superar en las elecciones presidenciales, en la segunda vuelta electoral el 26 de noviembre de 2006.

Al iniciar el mando, Correa se refirió a la necesidad de "la lucha por una Revolución Ciudadana, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente."

En consecuencia este gobierno tiene una gran incidencia dentro de todas las organizaciones y empresas debido a que ha generado cambios drásticos.

Uno de los principales cambios ha sido la creación de la Asamblea Constituyente en conjunto con la nueva constitución del año 2008; lo que se busca es impulsar las leyes con miras a recuperar el control estatal de la economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa.

Producción, empleo, integración, equidad y confianza son los ejes de la política económica nacional; Correa ha planteado un aumento de la recaudación tributaria y la reducción de los intereses bancarios, a fin de abaratar los créditos y favorecer el crecimiento del país.

Con estas medidas el gobierno ecuatoriano espera duplicar, durante los próximos 3 años, el porcentaje del presupuesto del Estado destinado a la inversión social y productiva.

Uno de los principales cambios también fue que se eliminó las empresas de intermediación laboral que explotan a los trabajadores.

Rafael Correa sostiene que el socialismo del Siglo XXI es "participativo y radicalmente democrático", tiene como gran reto presentar una nueva concepción de desarrollo, en la que se busque vivir bien, no vivir mejor, debiéndose incorporar cuestiones como la equidad de género, regional o étnica, además de la armonía con la naturaleza.

## **CUMPLIMIENTO DE PROPUESTAS**

- Aumento del Bono de Desarrollo Humano de \$15 a \$30.
- Crédito de Desarrollo Humano a las beneficiarias del Bono.
- Duplicación del Bono de la Vivienda de \$1800 a \$3600.
- Eliminación de la matrícula de \$25 y entrega de uniformes, desayunos escolares y textos GRATIS.
- Crédito 555, hasta \$5.000 a 5 años plazo con el 5% de interés.
- La importación y venta de Úrea a sólo \$10, (a mitad de precio).
- Decreto de emergencia para salud, educación y carreteras.
- \$1.000'000.000 para invertir en la construcción de carreteras.
- Canje de petróleo por derivados para ahorrarle dinero al País.
- CrediPyme CFN de \$25.000 a \$500.000 a 10 años al 9.8% de interés.
- Tarifa de la Dignidad a 4 centavos y campaña de focos ahorradores.
- Aumento de sueldo a empleadas domésticas y artesanos.
- Regulación de Contrato por Horas y combate a las Tercerizadoras
- Ayuda a los hermanos migrantes estafados por Air Madrid
- Creación de las comisiones para investigar el robo en el feriado bancario.
- Combate a las mafias que saquean las Aduanas, Telefónicas, Petróleo.
- Combate a la partidocracia que abusa del poder político y las leyes.

- Lucha contra los banqueros que cobran intereses de chulqueros.
- Campaña de paz que ha decomisado 10.000 armas de fuego.
- Eliminación del cobro por la atención médica, contratación de más personal médico y ampliación del horario de atención en los hospitales.
- Construcción de la mayor refinería en Manabí, que dará trabajo y provocará una importante reducción de costos para el Estado.
- El Plan Ecuador, para defender la soberanía y la vida de nuestros ciudadanos, mediante la lucha contra las fumigaciones con glifosato.
- La instauración de la Asamblea Constituyente gracias al 82% de apoyo de la ciudadanía en las urnas en la consulta popular.

### **ASPECTOS NEGATIVOS**

- Represión amazónica
- Controversia con grupos ambientalistas
- Controversia sobre obra pública en Guayaquil
- Vinculación de posibles nexos entre el gobierno Ecuatoriano y las FARC.
- Mala Relación con la prensa

## **2.1.3. ESCENARIO SOCIAL**

### **2.1.3.1. Población**

Es el “grupo o serie de personas que viven en un área específica o que comparten características similares”.<sup>19</sup>

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) presentó los resultados del VII Censo de Población y el VI de Vivienda realizado. Según las cifras, la población total oficial del país es 14'483.499 y hay 4'654.054 viviendas.

Los datos obtenidos ayudarán a amplios sectores de la sociedad, incluidos el gobierno, empresas privadas, profesionales, artesanos, profesores, etc.

Las cifras indican que hay un relevante y sostenido crecimiento de la población. Sin embargo, la tasa de crecimiento intercensal se viene reduciendo. Es decir, la población del país está aumentando pero a una velocidad cada vez menor.

En el último censo, realizado en el 2001, había alrededor de 1'900.000 con viviendas propias. Ahora hay 2'438.000, un 25,9% más.

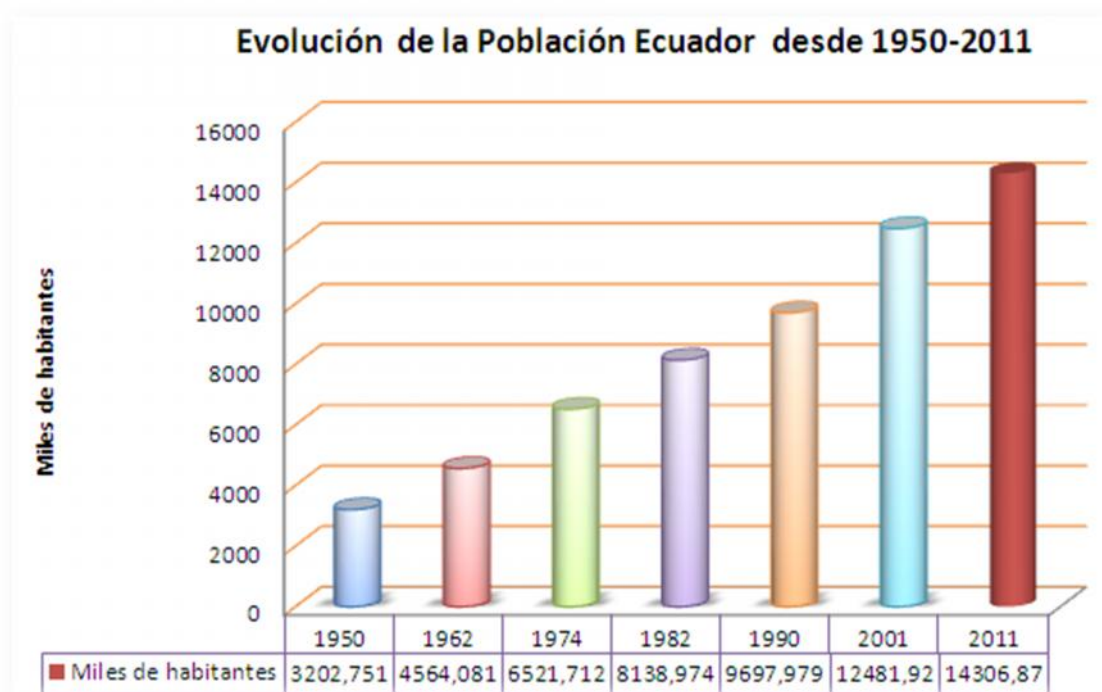
En el 2001 había 4,2 personas por hogar. Ahora hay 3,8 personas por hogar. Eso indica que los hogares se están reduciendo en tamaño.

---

<sup>19</sup> <http://www.greenfacts.org/es/glosario/pqrs/poblacion-grupo-de-poblacion.htm>



**Gráfico N° 18: Evolución del crecimiento de la Población en el Ecuador desde el año 1950 hasta el año 2011**

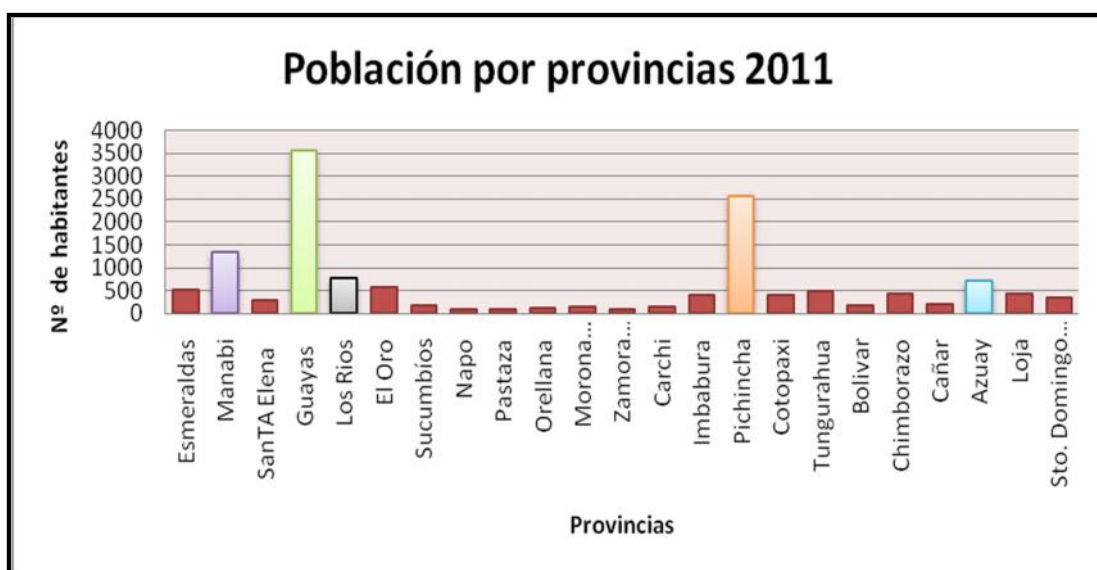


*Fuente: INEC*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La provincia con mayor número de habitantes es Guayas con (3'573.003), Pichincha le secunda con (2'570.201) y en tercer lugar la provincia de Manabí (1'345.779), como se observa en la gráfica N° 22.

En cuanto a la densidad demográfica, la provincia con mayor densidad poblacional es Pichincha con 269,5 habitantes por Km<sup>2</sup> y Guayas con 227,5 por Km<sup>2</sup>; las de menor densidad son Pastaza y Galápagos con 2,8 habitantes por Km<sup>2</sup> cada una; en promedio los resultados del censo son que existen 55,8 habitantes por (km<sup>2</sup>). La mayoría de la población de Ecuador se ubica entre los 15 y 30 años.

**Gráfico N° 19: la Población en el Ecuador por provincias año 2011**



Fuente: INEC

Elaborado por: Valeria Elejalde

El propósito de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo es proporcionar información sobre el Mercado Laboral Ecuatoriano, a través de la recolección de datos, con periodicidad mensual en las principales ciudades y trimestral en el total nacional urbano, siguiendo las normas y recomendaciones internacionales de la OIT.

**Gráfico N° 20: Indicadores del Mercado Laboral**

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2008	2008	2009	2009	2009	2009	2010	2010	2010	2010	2011
	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Dic.
Población en Edad de Trabajar (PET)	82.0%	81.7%	81.9%	82.1%	82.5%	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	83.5%
Población Económicamente Activa (PEA)	60.6%	58.3%	60.2%	60.2%	57.9%	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.2%
Ocupados	92.9%	92.7%	91.4%	91.7%	90.9%	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	94.5%
Ocupados No clasificados	0.4%	0.3%	0.7%	1.7%	2.1%	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	0.9%
Ocupados Plenos	41.1%	43.6%	38.8%	38.4%	37.1%	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	47.9%
Subocupados	51.4%	48.8%	51.9%	51.6%	51.7%	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	45.7%
Visibles	9.7%	9.3%	10.9%	10.5%	11.4%	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	8.6%
Otras formas	41.8%	39.5%	41.0%	41.2%	40.3%	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	37.1%
Desocupados/Desempleados	7.1%	7.3%	8.6%	8.3%	9.1%	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	5.5%
Cesantes	4.7%	4.5%	6.6%	6.3%	6.9%	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	4.7%
Trabajadores Nuevos	2.3%	2.8%	2.0%	2.0%	2.1%	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	0.8%
Desempleo Abierto	5.4%	5.2%	6.9%	6.8%	7.2%	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	4.8%
Desempleo Oculto	1.6%	2.1%	1.7%	1.6%	1.9%	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	0.7%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	39.4%	41.7%	39.8%	39.8%	42.1%	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.8%

Fuente: INEC

Nota: El cálculo de la PET y Menores de 10 años se lo hace con respecto a la Población Total; la PEA y PEI con respecto a la PET, mientras que el cálculo de los demás indicadores con respecto a la PEA.

Fuente: INEC

Elaborado por: Valeria Elejalde

### **2.1.3.2. Población Económicamente Activa PEA**

La Población Económicamente Activa PEA, es aquella que interviene en la producción de bienes y servicios, éstos se agrupan en los siguientes: sector I, de las actividades agropecuarias; sector II industrias, y III servicios. Cada uno de estos sectores generan el Producto Interno Bruto PIB o también denominado Valor Agregado, que no es otra cosa que, la suma del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en el país o provincia, en un año.

En el año 2011, la composición de la Población Económicamente Activa (PEA) fue la siguiente:

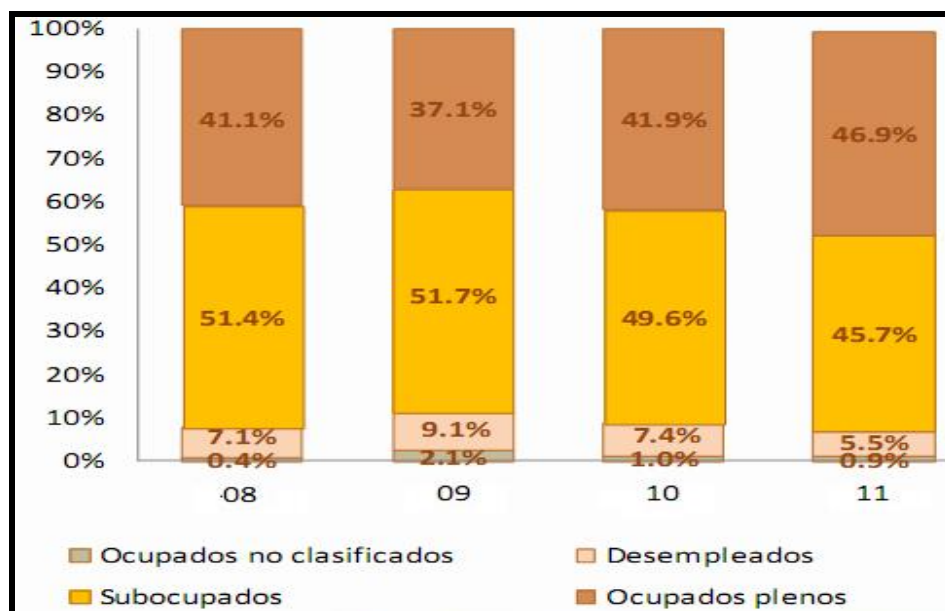
- La ocupación global fue de 94.50%, es decir 2.01 puntos porcentuales menos que igual período de 2010
- El desempleo total se ubicó en 5.5%, que representó 1.90 puntos porcentuales menos que el año 2010.

#### ***Distribución de la PEA***

Dentro de la estructura del mercado laboral de la PEA, en el año 2011, la tasa de ocupados plenos representó la mayor parte de la PEA, con una participación de 46.9%; la tasa de subocupación fue la segunda en importancia al situarse en 45.7%; le sigue la tasa de desocupación total (5.5%) y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados que son aquellos que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo, por falta de datos en los ingresos o en las horas de trabajo. Estos resultados con respecto al año 2010, evidencian que los subocupados y los desempleados

disminuyeron en 3.9 y 1.9 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 5.0 puntos porcentuales, tal como se detalla en la gráfico<sup>20</sup> N° 24.

**Gráfico N° 21: Distribución de la PEA año 2008 – año 2011**



*Fuente: INEC*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

### 2.1.3.3. Desempleo

La tasa de desempleo urbano de Ecuador subió tres décimas en el segundo trimestre del año, con respecto a los tres meses anteriores, hasta colocarse en el 5,2%, según informó hoy el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Entre las mujeres, el desempleo se sitúa en el 5,8%, mientras que entre los hombres es del 4,8 %, de acuerdo con los datos del INEC.

Pese a la subida, el mercado laboral urbano tuvo un mejor comportamiento en el segundo semestre que en el mismo período del 2011, cuando el desempleo fue del 6,4 %.

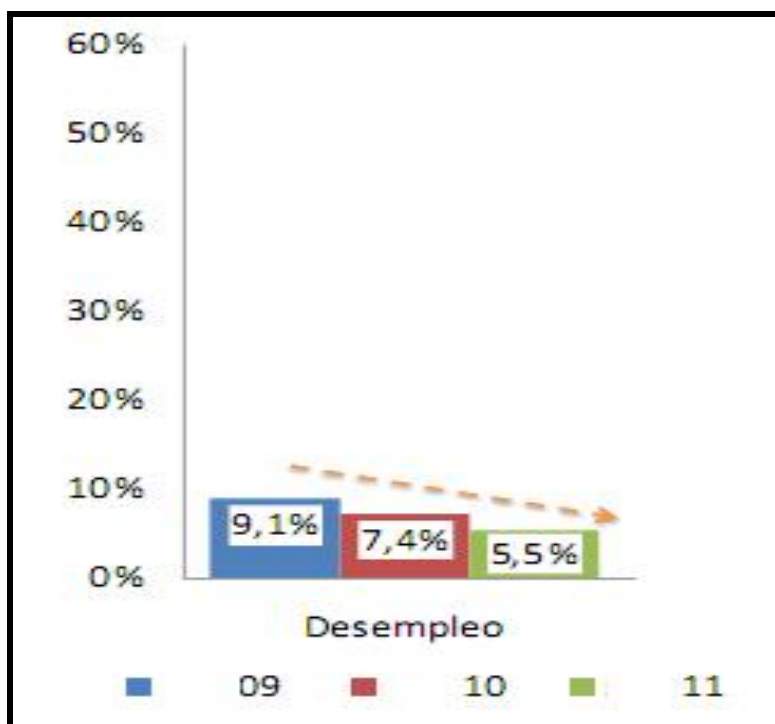
<sup>20</sup> Banco Central del Ecuador

Entre abril y junio de este año el porcentaje de personas subempleadas -individuos que trabajan menos de 40 horas semanales y desean trabajar más- cayó nueve décimas con respecto a los tres meses anteriores y se situó en el 43%.

Al mismo tiempo, el índice de desempleo urbano y rural, que solo se divulga dos veces al año, se situó en el 4,1%, frente al 4,2% de diciembre de 2011 y al 5% de junio del año pasado.

Según ese estudio, con un desempleo del 6,3% Guayaquil tiene la mayor tasa de desempleo entre las grandes ciudades de Ecuador, y Cuenca la menor, con 3,4%. La economía ecuatoriana creció un 7,78% el año pasado, lo que redujo el desempleo urbano del 6,1% en diciembre de 2010 al 5,1% en diciembre de 2011.

**Gráfico N° 22: Tasa de Desempleo**

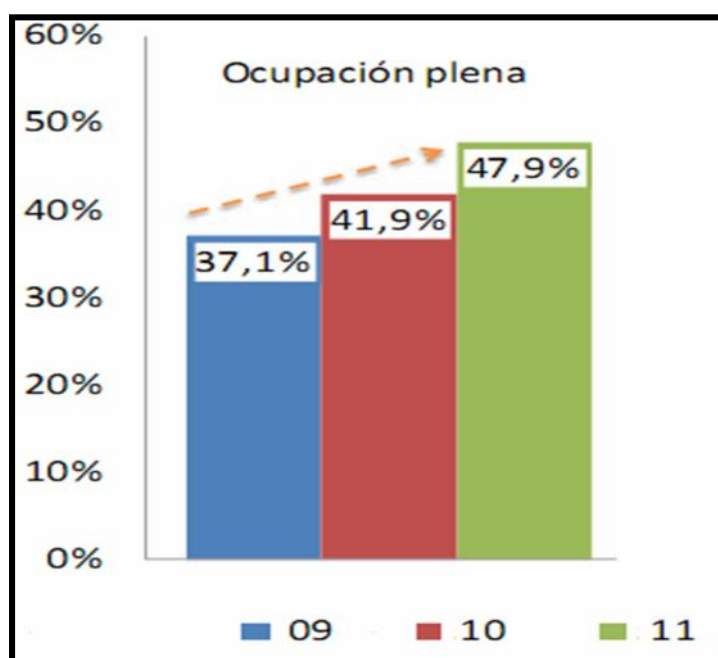


*Fuente: INEC*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

#### 2.1.3.4. Ocupación Plena

La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas, no realizaron gestiones.<sup>21</sup>

**Gráfico N° 23: Ocupación Plena año 2009 - 2011**



*Fuente: INEC*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

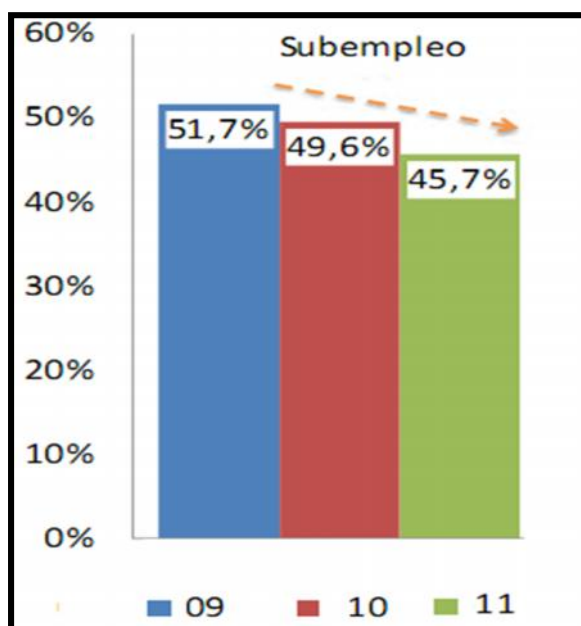
<sup>21</sup> Fuente: Boletines Mensuales de Información Estadística del Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>.

### 2.1.3.5. Subempleo

Subempleados: Personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar situación laboral a fin de aumentar la duración o la productividad de su trabajo, cumpliendo las siguientes condiciones:

- Haber trabajado menos de 40 horas.
- Desear trabajar más horas, es decir, tener otro empleo además de su empleo actual.
- Estar disponibles para trabajar más horas.

**Gráfico N° 24: Subempleo año 2009 - 2011**



*Fuente: INEC*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Después de la información recabada se puede destacar la labor del actual gobierno para viabilizar las políticas y estrategias en materia laboral llevando a cabo algunos programas y proyectos, entre los que se destacan:

- Red socio empleo.
- Trabajo doméstico digno.
- Mi primer empleo.
- Erradicación del trabajo infantil.
- Incorporación laboral de personas con discapacidad.
- Sistema informático integrado de recursos humanos
- Programa de mejoramiento de la productividad del talento humano del sector productivo nacional.

#### **2.1.4. ESCENARIO TECNOLÓGICO**

El escenario tecnológico del país se ve abocado al vertiginoso avance de la tecnología y la sociedad tiene que ajustarse y marchar junto con este avance, más aun el mundo empresarial.

Se priorizan los planes de desarrollo de la infraestructura Nacional de Comunicaciones tanto para comunicaciones de voz con un alto impacto en la población, así como la red Nacional de transmisión de datos, audio y video.

Se amplía el servicio de telefonía celular y GSM, y se potencian otros servicios de modernos sistemas de comunicaciones alternativos con servicios de valor agregado (*trunking, paging*).

Se fomenta la Industria Nacional de producción de Software, la industria electrónica, la de comunicaciones, los servicios de Tecnologías de la Información. Se amplían la Industria de los contenidos para INTERNET como parte del Programa de Masificación de la Cultura.



Se amplían los planes de formación, capacitación, actualización y entrenamiento de los profesionales y técnicos asociados con las TIC. Se amplía la infraestructura escuelas de tecnológicas y se habilitan nuevas Facultades de las carreras afines en Universidades del interior del país.

Se fomentan los programas de Investigación-Desarrollo y asimilación de Tecnologías asociados a las TIC, dirigiéndolos a aquellos campos donde poseemos conocimientos o elementos ventajosos de competitividad. Especial atención adquieren los programas de desarrollo de equipos y SW biomédicos y educativos, entre otros.

Para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., esta herramienta sirve para la comunicación y desarrollo interno, más la aplicación de la misma como herramienta para llegar al mercado meta, puede convertirse en ventaja competitiva, frente a las demás PYME'S de la competencia.

#### **2.1.5. ESCENARIO LEGAL**

Las obligaciones legales son las normas que todas las empresas deben cumplir y tienen por objeto garantizar el funcionamiento ordenado de las actividades empresariales de un país.

Su objetivo es conseguir ingresos para financiar las actividades del Estado. Las empresas contribuyen, según su actividad económica, a través del pago de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones especiales.

El marco legal que rige actividades de las empresas, dentro de esta para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., la componen entre los principales, los siguientes cuerpos legales:

- Constitución de la republica
- Ley de compañías
- Superintendencia de compañías
- Ley de régimen tributario interno
- Servicio de rentas internas
- Código laboral
- Ministerio de relaciones laborales
- Instituto ecuatoriano de seguridad social
- Factor legal en la industria láctea
- Normas técnicas INEN para la producción de leche y sus derivados

### ***LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR***

- La constitución fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado (poderes que, en los países occidentales modernos, se definen como poder legislativo, ejecutivo y judicial) y de éstos con sus ciudadanos, estableciendo así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se asientan. Este documento busca garantizar al pueblo sus derechos y libertades.

- Determina el ordenamiento jurídico de un estado, especialmente, la organización de los poderes públicos y sus competencias, los fundamentos de la vida económica y social, los deberes y derechos de los ciudadanos.

### ***LEY DE COMPAÑÍAS***

Esta ley rige la constitución de las compañías, los contratos y otras actividades de estas personas jurídicas, así como establece cinco clases de compañías:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.
- La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

### ***ÓRGANO REGULADOR: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS***

Es un organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

La Superintendencia de Compañías tiene personalidad jurídica y su primera autoridad y representante legal es el Superintendente de Compañías este órgano ejercerá la vigilancia y control:

- De las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general;
- De las empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie.
- De las compañías de responsabilidad limitada; y,
- De las bolsas de valores y sus demás entes, en los términos de la Ley de Mercado de Valores.

“Art. 433.- El Superintendente de Compañías expedirá las regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarios para el buen gobierno, vigilancia y control de las compañías mencionadas en el Art. 431 de esta Ley y resolverá los casos de duda que se suscitaren en la práctica.”<sup>22</sup>

### ***LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO***

- Esta ley regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplica a todos los tributos tanto nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.
- Para estos efectos, entiéndase por tributo los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

---

<sup>22</sup> Superintendencia de Compañías , Ley de Compañías Art 433

## ***ÓRGANO REGULADOR: SERVICIO DE RENTAS INTERNAS***

- El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad, que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
- "Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo."<sup>23</sup>

## ***CÓDIGO LABORAL***

- Conjunto de principios y normas que tienen por objeto la tutela del trabajo humano, productivo, libre y por cuenta ajena, regulando las relaciones entre empleador(es), trabajador (es), las asociaciones sindicales y el Estado.
- El Derecho del trabajo se encarga de normar la actividad humana, lícita. Prestada por un trabajador en relación de dependencia a un empleador a cambio de una contraprestación.

---

<sup>23</sup> Ley de creación del Servicio de Rentas Internas (Ley No. 41)

## ***ÓRGANOS REGULADORES DE LAS RELACIONES LABORALES***

### **Ministerio de Relaciones Laborales**

- Con Decreto No. 10 de fecha 13 de Agosto de 2009, se fusiona la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo, y se crea el Ministerio de Relaciones Laborales.<sup>24</sup>
- Esta entidad es la encargada de la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del País.

### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

- Entidad encargada de aplicar el Sistema de seguro social obligatorio que forma parte del Sistema de Seguridad Nacional, se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. El Reglamento General de esta Ley definirá, para cada clase de riesgos, las coberturas y exclusiones de cada una de las contingencias amparadas por el Seguro General Obligatorio, los montos de los beneficios, mínimos y máximos.
- El Director General ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial, y la titularidad para el ejercicio de la jurisdicción coactiva del IESS, en todo el territorio nacional, directamente o por delegación al Director Provincial competente. El IESS administrará directamente las funciones de afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al Seguro General Obligatorio y, a través de las direcciones especializadas de cada seguro, administrará las prestaciones que corresponde otorgar.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Pág. Web del Ministerio de Trabajo. [www.mintrab.gov.ec](http://www.mintrab.gov.ec)

<sup>25</sup> Ley de Seguro social\_ De la Administración

## **Factor Legal en la Industria Láctea**

En el Ecuador la producción de leche pasteurizada se rige bajo dos aspectos específicos legales para sean reguladas como son:

- De carácter general, constituye regulaciones de funcionamiento general para la actividad agroindustrial, aplicándose por igual a todos los rubros de producción, sin establecer un tratamiento específico por cadenas productivas.
- Dentro del marco general se incluye la Ley de Desarrollo Agrario, Regulaciones andinas vinculantes y Regulaciones multilaterales y vinculantes.
- De carácter específico, que tiene relación con todas las Leyes, Normas o Reglamentos que han sido elaboradas en función de las condiciones y requerimientos particulares, tanto de la producción de leche y derivados, como de la producción de carne y sus elaborados; incluyendo la agroindustria.

Dentro del marco específico podemos encontrar las normas técnicas INEN, normas sanitarias, y regulaciones específicas.

### ***NORMAS TÉCNICAS INEN PARA LA PRODUCCIÓN DE LECHE Y SUS DERIVADOS***

- INEN 0003: Leche y productos lácteos. Terminología
- INEN 0004: Leche y productos lácteos. Muestreo
- INEN 0009: Leche cruda. Requisitos
- INEN 0010: Leche Pasteurizada. Requisitos
- INEN 0011: Leche. Determinación de la densidad relativa
- INEN 0012: Leche. Determinación del contenido de grasa

- INEN 0013: Leche. Determinación de la acidez titulable.
- INEN 0014: Leche. Determinación de sólidos totales y cenizas
- INEN 0015: Leche. Determinación del punto de congelación
- INEN 0016: Leche. Determinación de proteínas
- INEN 0017: Leche y productos lácteos. Examen microbiológico.
- INEN 0018: Leche. Ensayo de reductasas
- INEN 0019: Leche pasteurizada. Ensayo de la fosfatasa
- INEN 0020: Leche. Determinación de bacterias activas
- INEN 0021: Leche pasteurizada. Contaje de bacterias coliformes
- INEN 0091: Leche. Determinación del índice refracto métrico
- INEN 0701: Leche esterilizada. Requisitos
- INEN 0702: Leche semidescremada y descremada pasteurizada.
- INEN 0710: Yogur. Requisitos
- INEN 0729: Leche y productos lácteos. Determinación del colesterol
- INEN 0732: Leche y productos lácteos. Determinación del calciferol (vitaminaD)
- INEN 0734: Leche y productos lácteos. Determinación de bacterias aerobias
- INEN 1552: Leche. Determinación de las impurezas macroscópicas
- INEN 0719: Leche y productos lácteos. Contaje de coliformes fecales
- INEN 0720: Leche y productos lácteos. Determinación de bacterias patógenas (Salmonella y Shigella).

La aplicación de estas normas en la industria láctea garantiza que el consumidor final obtenga un producto final apto para consumo humano.



## **2.2 MICROAMBIENTE**

### ***Industria Láctea en el Ecuador***

La producción de leche en el Ecuador llega a los 7 millones de litros diarios de acuerdo a los datos del Libro el Ecuador y su Realidad edición 2009 - 2010, existen 25 compañías según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de estos más del 90 % se encuentran en la Sierra ecuatoriana, y se dedican a la producción de leche pasteurizada, quesos, yogurt, además una gran parte de la producción lechera se comercializa cruda en el mercado informal y representa el 60% más que en el mercado formal.

Las empresas que procesan Leche son: Industrias Lácteas Tony S.A. Leche Cotopaxi Lecocen CIA. de economía mixta, Proloceki S.A. Ind. Lácteas Chimborazo, Inleche, Florap S.A. Productos Lácteos Cuenca S.A. Prolacem, Heladosa S.A. Indulac. de Cotopaxi CIA Ltda., Eskimo S.A., Industria Lácteas S.A.

La producción nacional se divide así: 35% se oferta cruda, 23% para alimentación de terneros, 42% para la industria láctea, 17% para fabricación de yogurt y quesos, 14% para pasteurización y el 11% para la producción artesanal de derivados.

#### **2.2.1. Mercado**

Los productos lácteos ha sido un mercado potencial durante mucho tiempo. En la ciudad de Quito la promoción de productos es alta por tener un número de clientes potenciales de más del 95% de la población, por lo que los productos lácteos tiene su campo de acción abierto.

### ***Tamaño del Mercado***

El tamaño del mercado tiene una gran participación, está representado por el gasto que las familias proporcionan a los alimentos, como podemos ver, este abarca la mayor parte de los gastos en los dos sectores, rural y urbano.

**Tabla N° 7. Porcentaje de gasto que designan las familias para alimentación**

GASTO	SECTOR URBANO	SECTOR RURAL
	TOTAL	TOTAL
Alimentos	41,30%	55,40%
Vestidos	3,20%	2,80%
Vivienda	16,00%	10,60%
Muebles y enseres	5,40%	4,90%
Salud	7,40%	8,60%
Transporte	12,00%	8,70%
Educación	6,50%	3,20%
Otros gastos	8,20%	5,80%

*Fuente: INEC*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

### ***Participación del Mercado***

Dentro de la industria de los lácteos la competencia actual siempre ha existido, incluyendo a grupos muy poderosos como Reyleche, lechera andina, etc. Para cualquier organización el mercado es una rivalidad de oferentes que no nos permite monopolizarnos o posesionarnos completamente en el mercado. La participación de Productos Kiosco, Salinerito, poseen alrededor de 70% del mercado. La industria de los lácteos es muy cambiante pero la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., tiene un conjunto de políticas para fidelizar a los clientes. Y de este modo posesionarse en al menos el 80% del nicho de mercado que será la ciudad Quito y Los Valles de Tumbaco y Los Chillos.

### 2.2.2. Clientes

“Un producto o servicio se vende a un cliente, si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Por eso es muy importante conocer a cada cliente, y esto se logra a través de una investigación de mercado que va a permitir conocer a profundidad a cada uno de ellos y definir las estrategias comerciales”<sup>26</sup>

La mayoría de la personas en el Ecuador consumen productos lácteos, especialmente leche de diferentes tipos, como descremada que se consume en un 10%, semidescremada un 29%, entera con un 56% y leches de sabores con un 5%.

El consumo per cápita de leche en el Ecuador es de 85 litros anuales por habitante, esto es aproximadamente 0,23 litros diarios por persona lo que representa casi una taza de leche por habitante de acuerdo al último foro del lechero que se realizó el 25 de Septiembre del 2010.

El cliente posee una predisposición de compra que se basa en el precio, de esta forma se divide al consumidor de lácteos de la siguiente manera; el 19% de la población ecuatoriana se comporta de manera economista, es decir busca el menor precio sin importar la calidad, el 26% se comporta de manera racional quiere decir que busca optimizar su compra de manera que al momento de comprar puede acoger marcas nuevas que satisfagan sus necesidades, y un 56% es marquista el cual busca productos de marca sin cohibirse mucho por el precio que pueda pagar, esto se debe porque la mayoría de los productos lácteos no poseen gran diferencia entre precios.

Los principales Clientes de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se ubican en los siguientes sectores:

---

<sup>26</sup> [http://.wikilearning.com/articulo/clientes\\_internos\\_y\\_externosdos\\_caras\\_de\\_la\\_misma\\_moneda/14346-1](http://.wikilearning.com/articulo/clientes_internos_y_externosdos_caras_de_la_misma_moneda/14346-1)

- San Roque
- Sangolquí
- San Rafael
- El Tingo
- Playa Chica
- Capelo
- La Ofelia
- Cotacollao
- Santa Anita
- San Carlos
- El Condado
- Kennedy
- La Rumiñahui
- El Bosque
- Pusuqui
- Pomasqui
- La luz
- Batan
- El Inca
- Calderón
- Carapungo

### **2.2.3. Proveedores**

La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., tiene una alianza estratégica con sus proveedores, las fuertes relaciones de cooperación, trabajo y ayuda al sector donde se encuentra ubicada la fábrica, contribuyen al progreso y desarrollo normal de las actividades de la Empresa.

Los proveedores de materia prima (leche) son los ganaderos del sector, los proveedores de insumos necesarios para la elaboración de los diferentes tipos de queso es la empresa Agripac.

Todos los insumos y materia prima precisan siempre buenas garantías, políticas de pago y precios responsables, ya que los proveedores conocen el cumplimiento y responsabilidad de pago que la fábrica tiene, esto crea entre la empresa y sus proveedores una cultura de servicio, garantía, accesibles precios ofertas y descuentos.

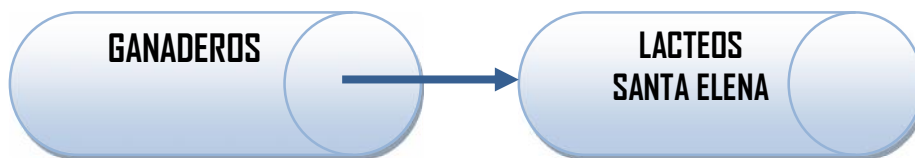
#### ***Líneas de Productos***

Entendiéndose como línea de productos a un grupo de productos estrechamente relacionados entre sí; el único producto que nos ofrecen nuestros proveedores de materia prima vendría a ser la leche, mientras que en los proveedores de insumos se podría decir que ofrece una profundidad en la línea de productos, debido a que tiene una amplia línea de productos naturales hechos a base de verduras o frutas y también tiene una línea de productos químicos artificiales que cumplen con la misma función.

### ***Lugar de Origen de los Proveedores***

El CANAL DE DISTRIBUCIÓN de la materia prima (leche) es DIRECTO, es decir que toda la materia prima se adquiere de los ganaderos de la zona donde la fábrica está ubicada. El mismo es un sector netamente agrícola, por lo que existe una gran cantidad de proveedores, esto representa una gran ventaja, puesto que contribuye en gran manera al desempeño diario de las actividades de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

Los insumos se compran en la ciudad de Quito y los proveedores lo entregan bimensualmente en la fábrica.



En el caso de los insumos, el canal de distribución sería DISTRIBUCIÓN INDUSTRIAL, que va desde el Fabricante que sería la empresa Dafosi, al Distribuidor Industrial que sería Agripac, y por último al Usuario Industrial que es Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.



### ***Calidad y Costo***

La calidad de la materia prima es óptima, los proveedores son justos y responsables, entregan una leche de vaca completamente pura y sus precios son razonables. En el caso de los insumos, la empresa adquiere de sus proveedores los productos naturales que estos ofertan, el precio, por ser productos naturales es un poco más alto, pero la empresa otorga a Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., descuentos por adquirirlos al por mayor y ser sus clientes fijos.

### **2.2.4. Competencia**

La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se desenvuelve en un mercado integrado por los siguientes competidores, los mismos que son competencia directa de la empresa y se detallan a continuación:

**Tabla N° 8. Competidores de la Empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**

INDUSTRIA	UBICACIÓN
PASTEURIZADORA CARCHI	TULCAN
PRODUCTOS GONZALEZ	SAN GABRIEL
PASTEURIZADORA FLORALP	IBARRA
NESTLE (INEDECA)	CAYAMBE
LEANSA	SANGOLQUI
HERTOB C.A.(MIRAFLORES)	CAYAMBE
PASTEURIZADORA QUITO	QUITO
GONZALEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE
PASTEURIZADORA LECOCEM (PARMALAT)	LASSO
PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA
PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA
DERILACPI	SALCEDO
PORCESADORA MUU	SALCEDO
INLECHE (INDULAC)	PELILEO
PORLAC	RIOBAMBA
LACTEOS SAN ANTONIO	AZOGUEZ
PROLACEM	CUENCA
COMPROLAC	LOJA
INDULAC	GUAYAQUIL
NESTLE BALZAR	BALZAR
VISAENLECHE (INDULAC)	LA CONCORDIA

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*



### **2.2.5. FODA**

FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; las fortalezas y debilidades son internas y por lo tanto controlables; las otras dos variables son externas y no controlables porque no dependen de la empresa, son fuerzas que dependen de aspectos macro del lugar en donde la empresa desarrolle sus actividades.

Elaborar el FODA significa describir los puntos a favor y en contra que tiene la empresa, tanto a nivel interno como externo, este procedimiento es una estrategia que ayuda a los administradores de la empresa a tomar las medidas necesarias para convertir los aspectos negativos en positivos pero únicamente a nivel interno; es decir a nivel organizacional, contrarrestar estas desventajas permitirá que las actividades se efectúen de mejor manera, optimizando recursos y de esta manera alcanzar la eficiencia y eficacia en los procesos y actividades.

#### **– Fortalezas**

Son capacidades especiales con las que cuenta la empresa que le permite contar con una posición privilegiada frente a la competencia tales como recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen o simplemente actividades que se desarrollan de manera positiva.

#### **– Debilidades**

Son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen o actividades mediocres que se realicen.

– ***Oportunidades***

Son factores positivos que se genera en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando esta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

– ***Amenazas***

Son situaciones o hechos externos a la empresa y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

A continuación se presenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas en Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

**Tabla N° 9. Matriz FODA de la Empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**

<b>MATRIZ FODA Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>	
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- F.1 Participación considerable de mercado en tiendas pequeñas</li> <li>- F.2 Disponibilidad inmediata de materia prima, facilita la elaboración de los productos</li> <li>- F.3 Utilización de insumos naturales</li> <li>- F.4 Existencia de un amplio mercado de consumidores, esto facilita encontrar nuevos clientes</li> <li>- F.5 Buenas relaciones con los proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O.1 Apertura de nuevos mercados en el Ecuador</li> <li>- O.2 Diversificación de los productos</li> <li>- O.3 Costumbre de la personas de consumir leche y sus derivados</li> <li>- O.4 Crecimiento de la población</li> <li>- O.5 Alianzas con microempresas a nivel nacional</li> <li>- O.6 Dificultad para entrar en el mercado de los derivados de los lácteos por el alto costo de la maquinaria.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- D.1 No cuenta con una planificación estratégica financiera claramente definida</li> <li>- D.2 No genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable</li> <li>- D.3 No posee una eficaz estrategia de promoción y publicidad</li> <li>- D.4 Falta de relación de los jefes con los empleados y trabajadores</li> <li>- D.5 Monopolio en proveedores de materia prima</li> <li>- D.6 Falta de un Modelo de Gestión Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A.1 Aparición de nuevos competidores en el sector</li> <li>- A.2 Competidores con experiencia</li> <li>- A.3 Guerra de precios de los productos</li> <li>- A.4 Falta de una ley que regule el contrabando de productos lácteos</li> <li>- A.5 No contar con más centros de distribución en el mercado</li> <li>- A.6 Los proveedores de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., decidan vender la leche a otras personas.</li> </ul>

**Fuente:** LÁCTEOS SANTA ELENA

**Elaborado por:** Valeria Elejalde

## **CAPITULO III**

### **SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA**

Diagnóstico financiero puede entenderse como el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta.<sup>27</sup>

Como parte de un diagnóstico empresarial se encuentra el estudio económico y financiero, que se centra en la propia situación económico-financiera, tomando en cuenta áreas tales como el crecimiento, la rentabilidad, la productividad de los procesos y en la utilización de los recursos, la liquidez, la solvencia y la estructura de financiación. Este análisis específico apoya al diagnóstico general, ya que toda actuación de la empresa repercute sobre sus estados financieros. Se puede decir que todos los resultados identificados por el diagnóstico económico-financiero son consecuencias de los problemas y ejecución de las operaciones internas de la empresa, por lo que se torna imprescindible identificar los factores clave dentro de la empresa, es decir, las áreas que deben funcionar de manera excelente ya que las mismas son las más influyentes sobre los resultados financieros de la misma. Por esta razón para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., el análisis económico-financiero arrancará de la evaluación de esos factores, la capacidad que se tenga para alcanzarlos, su grado de cumplimiento. Adicional a esto se puede decir que los signos vitales de la empresa son la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento y de su análisis se puede determinar el estado de la salud financiera de la misma.

El objetivo del diagnóstico del área financiera de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., radica en visualizar, detectar, explicar y analizar la situación actual de la empresa, las diferentes cuentas y grupos de los estados financieros, con sus síntomas, problemas y causas, estableciendo cuales son los efectos que producen y así determinar las posibles políticas de mejora.

---

<sup>27</sup> Oswald Bowlin, Solin D, Martín y David F. Scott Jr: Análisis financiero la toma de decisiones. Ed. McGraw-Hill.

### 3.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

El análisis de los estados financieros, también conocido como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan puntos débiles de pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.<sup>28</sup>

A través del análisis a los Estados Financieros de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se podrá determinar cómo ha sido la gestión que ha tenido la empresa durante los últimos años, ya que se examinará cómo ha evolucionado cada una de las variables que son parte de los estados financieros y que son las que proporcionan la información económica de la misma y permiten determinar las áreas críticas donde se debe poner más atención al momento de establecer las políticas internas y las estrategias de mejora.

Por estados financieros puede entenderse a aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada, presente o futura: o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado presente o futuro, en situaciones normales o especiales.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Oriol Amat, Análisis de estados financieros, 8a Edición

<sup>29</sup> Abraham Perdomo Moren, Análisis e Interpretación de Estados Financieros

Los estados financieros son un resumen de la gestión de la empresa y el objetivo de los mismos es brindar información que será de utilidad varios usuarios y permitirán la toma de decisiones económicas, financieras y operativas. Adicional reflejan cómo se encuentra la empresa en cuanto a su posición económica y financiera:

- *Posición Económica*: Capacidad que tiene una empresa de obtener resultados a través de la comparación de todos los ingresos con todos los gastos, dichos resultados pueden ser positivos o negativos (ganancia o pérdida).
- *Posición Financiera*: Capacidad que tiene una empresa para afrontar sus deudas en los respectivos plazos de vencimiento (deudas a corto y a largo plazos).

A través de esta información se puede determinar la capacidad de solidez, inversión o endeudamiento que la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., tiene.

Los Estados básicos de una empresa son:

- Balance General
- Estado de Resultados

Los cuáles se analizará y comparará de manera cuantitativa y cualitativa, de modo que permitan tomar las acciones correctivas, mediante la aplicación de políticas y estrategia de acuerdo a sus necesidades.

### ***Diagnóstico general de los Estados Financieros***

Luego de revisar la situación de los estados Financieros de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se ha determinado que la información presentada por la empresa presenta inconsistencias, es decir existen valores dentro de las cuentas de los balances que no concuerdan con el resto de la información, dentro de las cuales se puede destacar la

variaciones existentes en la cuenta de Activos Fijos en el periodo analizado 2010 al 2011 la misma que presenta un aumento en su valor total, mientras que la cuenta Depreciaciones, cuyo valor normalmente se deriva de la cuenta antes mencionada, no registran la misma tendencia creciente, por el contrario presentan una disminución en su valor total, lo cual no es coherente dentro de los procedimientos normales de contabilidad, es decir mientras más activos fijos se registran en los balances anuales, la cuenta depreciaciones debe registrar un aumento en el mismo periodo, ya que estas no pueden disminuir si existen más cantidad de activos depreciables.

Posterior al análisis de la información financiera, se efectuará las recomendaciones para que la información contable se lleve con la normativa y procedimientos adecuados de modo que los resultados financieros reflejen la realidad económica de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., y puedan servir de herramienta para la toma de decisiones oportuna para los accionistas y administradores.

Se hace hincapié que el análisis de las cuentas financieras de la empresa y las inconsistencias encontradas, no influyen de ninguna manera en la propuesta de Modelo de Gestión Financiero que se desarrollará en este estudio.

### **3.1.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL**

El balance general muestra la situación financiera económica y la capacidad de pago de la empresa. Incluye todos los movimientos susceptibles de ser registrados



contablemente, desde la fecha de constitución de la empresa hasta la fecha de su formulación. Contiene tres tipos de partidas o cuentas el activo, el pasivo y el patrimonio.<sup>30</sup>

El balance general refleja, la estructura y composición de los recursos financieros que maneja la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en un tiempo determinado. Considerando a los activos como los recursos económicos o bienes de la entidad, a los pasivos como deudas y obligaciones y al Capital los recursos que han sido confiados por los propietarios de la empresa, ya sea con aportaciones originales y nuevas aportaciones, o bien asignados a la misma.

Para conocer la situación financiera de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se analizarán los Balances Generales correspondientes a los años 2010 y 2011.

### **3.1.1.1 Análisis Horizontal**

El análisis horizontal, analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un periodo tiempo a otro, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas.<sup>31</sup>

Es un examen que establece las diferencias que existen de un periodo de tiempo a otro, determinando si existió crecimiento o decrecimiento y determinar el desenvolvimiento de la empresa.

A continuación se presenta el Balance General y el análisis horizontal de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

---

<sup>30</sup> Gustavo Tanaka Nakason, Análisis de Estados Financieros Para la Toma de Decisiones

<sup>31</sup> Orlando Estupiñán Gaitán, Análisis financiero y de gestión

**Tabla N° 10. Análisis Horizontal del Balance General de Lácteos SANTA ELENA**

**Cía. Ltda. (2010 - 2011)**

<b>LÁCTEOS SANTA ELENA</b>					
<b>BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL</b>					
<i>Dólares</i>					
<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Años</b>		<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa %</b>
		<b>2010</b>	<b>2011</b>		
<b>1.</b>	<b><u>ACTIVOS</u></b>				
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>433.841,98</b>	<b>652.800,24</b>	<b>218.958,26</b>	<b>50,47%</b>
1.1.01	EFFECTIVO	26.541,02	31.743,00	5.201,98	19,60%
1.1.01.01	Efectivo en Caja	2.196,69	2.356,96	160,27	7,30%
1.1.01.02	Efectivo en Bancos	24.344,33	29.386,04	5.041,71	20,71%
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	237.057,57	300.753,85	63.696,28	26,87%
1.1.02.01	Clientes	237.057,57	300.753,85	63.696,28	26,87%
1.1.03	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	69.606,35	108.066,04	38.459,69	55,25%
1.1.03.01	Empleados	10.423,33	21.120,10	10.696,77	102,62%
1.1.03.04	Crédito Tributario IVA	49.686,62	75.892,64	26.206,02	52,74%
1.1.03.05	Crédito Tributario IR	9.496,40	11.053,30	1.556,90	16,39%
1.1.04	INVENTARIOS	100.637,04	212.237,35	111.600,31	110,89%
1.1.04.01	Materia Prima y Materiales	51.456,58	100.641,69	49.185,11	95,59%
1.1.04.02	Productos en Proceso	25.867,60	81.774,36	55.906,76	216,13%
1.1.04.03	Productos Terminados	23.312,86	29.821,30	6.508,44	27,92%
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>66.538,39</b>	<b>128.903,93</b>	<b>62.365,54</b>	<b>93,73%</b>
1.2.01	Activo Fijo	195.339,88	228.876,39	33.536,51	17,17%
1.2.01.01	Edificio	82.386,27	88.095,79	5.709,52	6,93%
1.2.01.02	Muebles y Enseres	4.341,54	3.583,91	(757,63)	-17,45%
1.2.01.03	Equipo de Oficina	5.068,25	5.458,30	390,05	7,70%
1.2.01.04	Equipo de Computación	4.955,09	4.823,55	(131,54)	-2,65%
1.2.01.05	Herramientas	3.359,49	3.909,94	550,45	16,38%
1.2.01.06	Maquinaria y Equipo de Producción	60.913,24	83.076,90	22.163,66	36,39%
1.2.01.07	Vehículos	34.316,00	39.928,00	5.612,00	16,35%
1.2.02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<b>128.801,49</b>	<b>99.972,46</b>	<b>(28.829,03)</b>	<b>-22,38%</b>
1.2.02.01	Edificio	31.803,97	26.094,46	(5.709,51)	-17,95%
1.2.02.02	Muebles y Enseres	2.140,78	1.505,21	(635,57)	-29,69%
1.2.02.03	Equipo de Oficina	2.986,39	2.250,17	(736,22)	-24,65%
1.2.02.04	Equipo de Computación	8.397,89	5.776,28	(2.621,61)	-31,22%
1.2.02.05	Herramientas	2.144,98	1.594,53	(550,45)	-25,66%

1.2.02.06	Maquinaria y Equipo de Producción	59.523,48	46.559,81	(12.963,67)	-21,78%
1.2.02.07	Vehículos	21.804,00	16.192,00	(5.612,00)	-25,74%
<b>1.3</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>793,90</b>	<b>898,57</b>	<b>104,67</b>	<b>13,18%</b>
1.3.01	GASTOS ANTICIPADOS	793,90	898,57	104,67	13,18%
1.3.01.01	Póliza de Seguros	793,90	898,57	104,67	13,18%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>501.174,27</b>	<b>782.602,74</b>	<b>281.428,47</b>	<b>56,15%</b>
<b>2</b>	<b><u>PASIVO</u></b>				
<b>2.1</b>	<b>PASIVO DE CORTO PLAZO</b>	<b>340.675,85</b>	<b>482.652,38</b>	<b>141.976,53</b>	<b>41,67%</b>
2.1.01	BANCOS Y FINANCIAMIENTO	-	19.405,24	19.405,24	100,00%
2.1.01.01	Deuda de Corto Plazo	-	19.405,24	19.405,24	100,00%
2.1.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	328.782,85	439.837,27	111.054,42	33,78%
2.1.02.01	Proveedores	247.254,75	292.587,77	45.333,02	18,33%
2.1.02.02	Sueldos y Beneficios Sociales	81.528,10	147.249,50	65.721,40	80,61%
2.1.03	IMPUESTO POR PAGAR	11.893,00	23.409,87	11.516,87	96,84%
2.1.03.01	Retenciones Impuesto a la Renta por pagar	499,24	876,89	377,65	75,64%
2.1.03.02	Retenciones IVA por pagar	1.434,19	2.637,41	1.203,22	83,90%
2.1.03.03	IVA en Ventas	9.959,57	19.895,57	9.936,00	99,76%
	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>340.675,85</b>	<b>482.652,38</b>	<b>141.976,53</b>	<b>41,67%</b>
<b>3</b>	<b><u>PATRIMONIO</u></b>				
3.1	CAPITAL	90.862,05	244.103,45	153.241,40	168,65%
3.1.01	CAPITAL	90.862,05	244.103,45	153.241,40	168,65%
3.2	RESULTADOS ACUMULADOS	69.636,37	55.846,91	(13.789,46)	-19,80%
3.2.01	RESULTADOS ACUMULADOS	69.636,37	55.846,91	(13.789,46)	-19,80%
3.2.01.01	Resultados del Ejercicio	35.434,16	21.644,70	(13.789,46)	-38,92%
3.2.01.02	Resultados Ejercicios Anteriores	34.202,21	34.202,21	-	0,00%
	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>160.498,42</b>	<b>299.950,36</b>	<b>139.451,94</b>	<b>86,89%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>501.174,27</b>	<b>782.602,74</b>	<b>281.428,47</b>	<b>56,15%</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 25: Análisis Horizontal Efectivo en Caja y Bancos**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

En el año 2010 la cuenta caja fue de \$2.196,69, el año 2011 alcanzó un valor de \$2.356,96, es decir la que ha sufrido una variación positiva de \$160,26 que en porcentaje representa 7,30% tal como se puede observar en el gráfico N° 30, esta variación positiva se debe principalmente a que la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., aumento su nivel de ventas en un 55,13%.

Por otro lado la cuenta Bancos en el año 2010 fue de \$24.344,33, y para el año 2011 fue de \$29.386,04 presentando una variación absoluta \$ 5.041,71, la cual representa un 20,71% de aumento en la cuenta Bancos de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., como se puede observar en el gráfico N° 30.

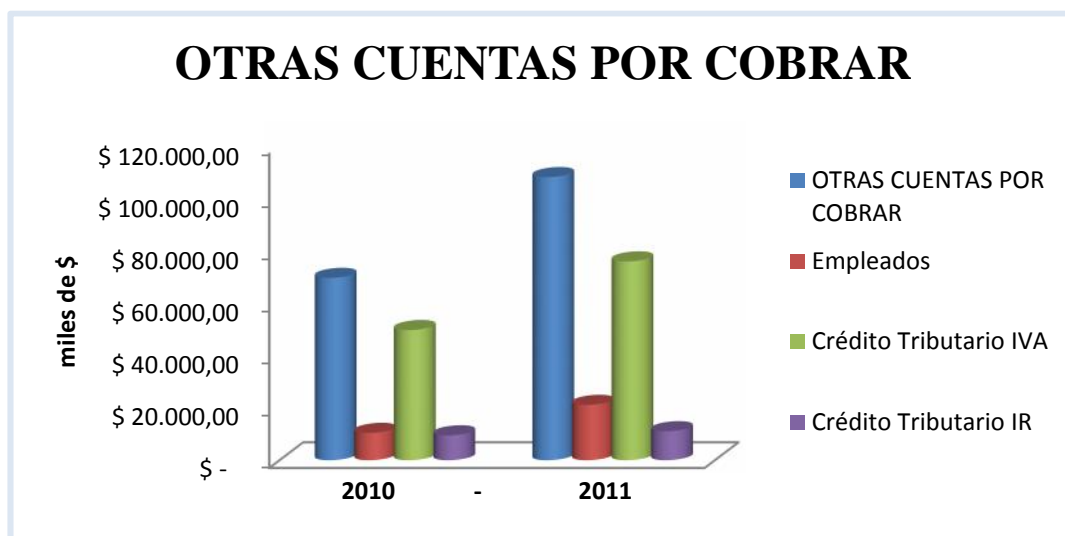
**Gráfico N° 26: Análisis Horizontal Clientes**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

En el año 2010 Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., registraba un el valor de \$237.057,57 en la cuenta Clientes, por la elaboración y comercialización de productos lácteos, mismos que han solicitado un plazo prudente para la cancelación total de la deuda, sin embargo la empresa, al no poseer políticas de Cobro que fijen plazos para esta cuenta, la recuperación de dicho dinero ha sido lenta, así pues para el año 2011 las deudas adquiridas por los clientes fueron de \$300.753,85 presentando un incremento absoluto de \$63.696,28, lo que significó un aumento del 26,87% con respecto al año 2011, esta variación se da principalmente porque los clientes pagan parcialmente sus cuentas.

**Gráfico N° 27: Otras Cuentas por Cobrar**

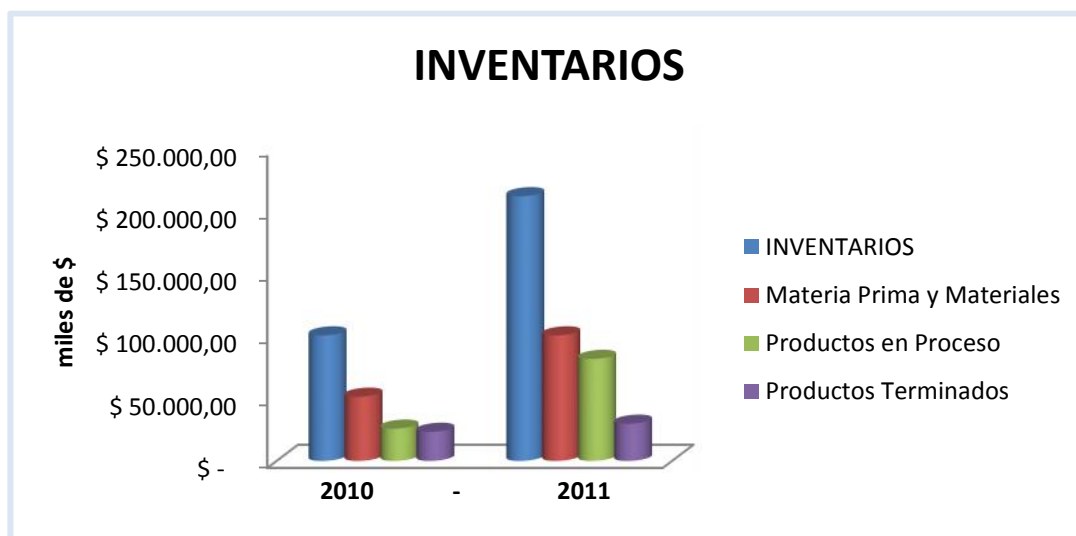


*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

En el año 2010 Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., registraba en esta cuenta un valor de \$69.606,35 de los cuales \$10.423,33 correspondían a préstamos realizados a los empleados, \$49.686,62 a crédito tributario IVA por cobrar y \$9.496,40 a crédito tributario IR, en el año 2011 la cuenta otras cuentas por cobrar fue de \$108.066,04 es decir hubo una variación absoluta positiva de \$38.459,69 frente al año 2010 en porcentaje el aumento fue del 55.25%, este aumento se originó por la otorgación de nuevos préstamos a empleados y un incremento del crédito tributario IVA, como se puede apreciar en el gráfico N° 32.

**Gráfico N° 28: Inventarios**

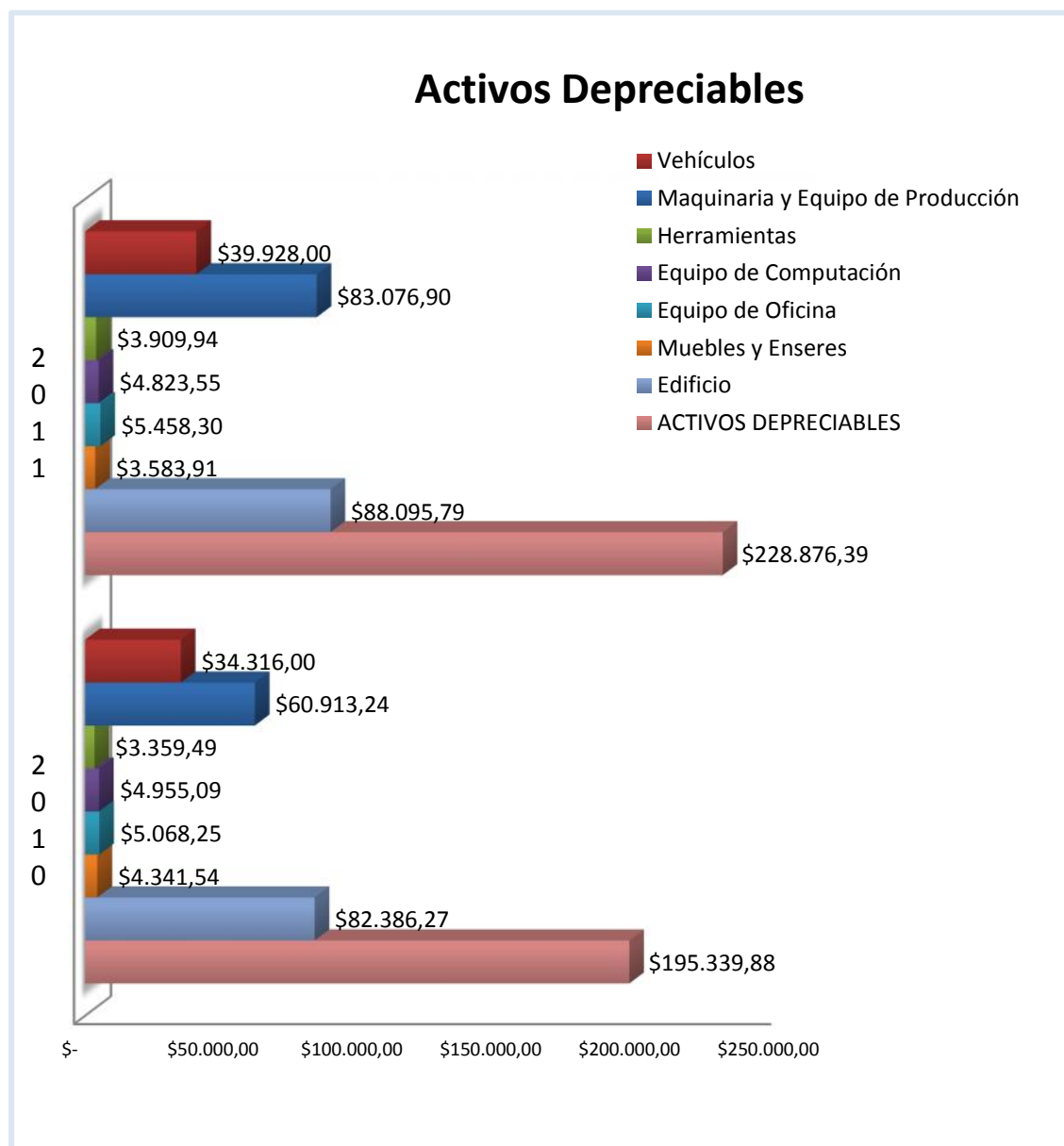


*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La cuenta Inventarios de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2010 registro un valor de \$100.637,04 conformada por Materia Prima \$51.456,58, Producción en proceso \$25.867,60 y Productos terminados \$23.312,86; en contraste para el año 2011 esta cuenta alcanzo un valor total de \$212.237,35, que comparado con el año 2010 sufrió un incremento del 110,89% es decir una variación absoluta positiva de \$111.600,31; originado por el aumento de Materia prima a un valor de \$100.641,69, Productos en proceso \$81.774,36 y Productos terminados \$29.821,30 como se puede apreciar en el gráfico N° 33, producido principalmente por el incremento de las ventas netas en un 55.13% .

**Gráfico N° 29: Activos Depreciables**



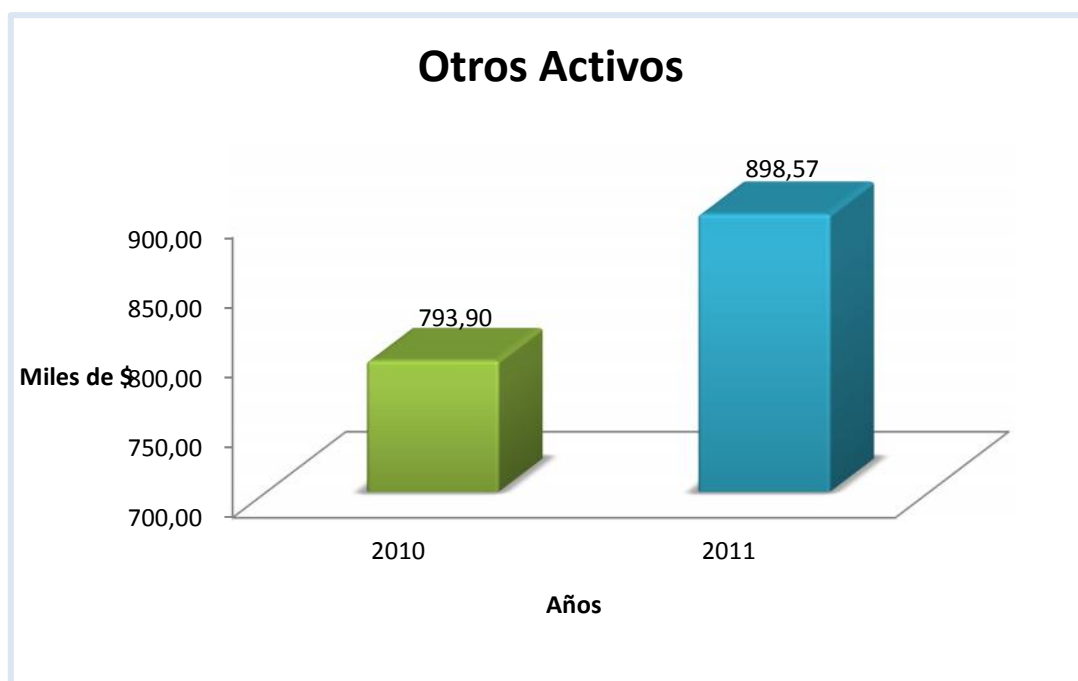
*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La cuenta Activos Depreciables de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2010 registraron un valor de \$66.538,39 de los cuales \$ 82.386,27 corresponde a edificios, \$4.341,54 muebles y enseres, \$5.068,25 equipo de oficina, \$4.955,09 equipo de computación, \$ 3.359,49 herramientas, \$60.913,24 maquinaria y equipo de producción y



\$34.316,00 a vehículos; en el año 2011 esta cuenta registro un aumento del 17,17% respecto al año 2010, y se ubicó en valor de \$228.876,39 variación que se debió principalmente a la disminución de la cuenta Muebles y Enseres en -17,45% y Equipo de Computación debido al desgaste de las mismas, y al cumplimiento de su vida útil, por lo que algunos de los bienes fueron dados de baja, mientras que la cuenta Maquinaria y Equipo de Producción aumentó en 36,39%, como se puede apreciar en el gráfico N° 34, variación que se derivó especialmente a la mejora en la maquinaria de producción, al mantenimiento y la adquisición de menaje y utensilios para la preparación de los productos.

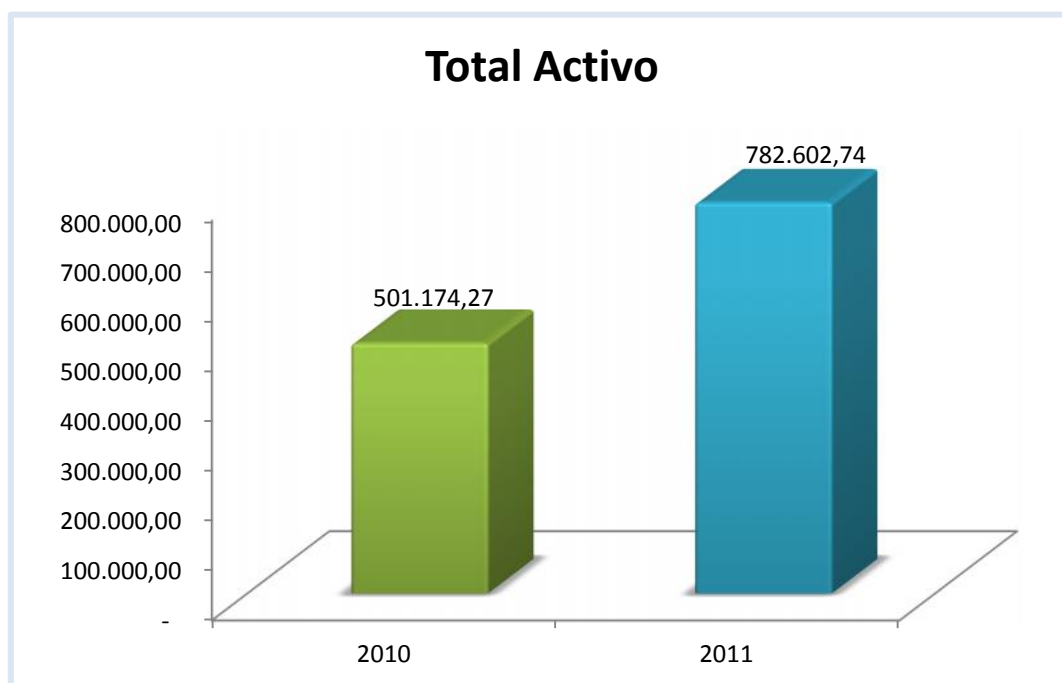
**Gráfico N° 30: Otros Activos**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La cuenta Otros Activos en el año 2010 presento un valor de \$793,90 y para el año 2011 fue de \$898,57 registrando una variación positiva de \$104,68, es decir un aumento del 13,18% en relación al año 2010, como se puede observar en el gráfico N° 36, esta variación positiva se suscita por el aumento de la cuenta gastos anticipados originada por la ampliación de la póliza de seguros.

**Gráfico N° 31: Total Activos**

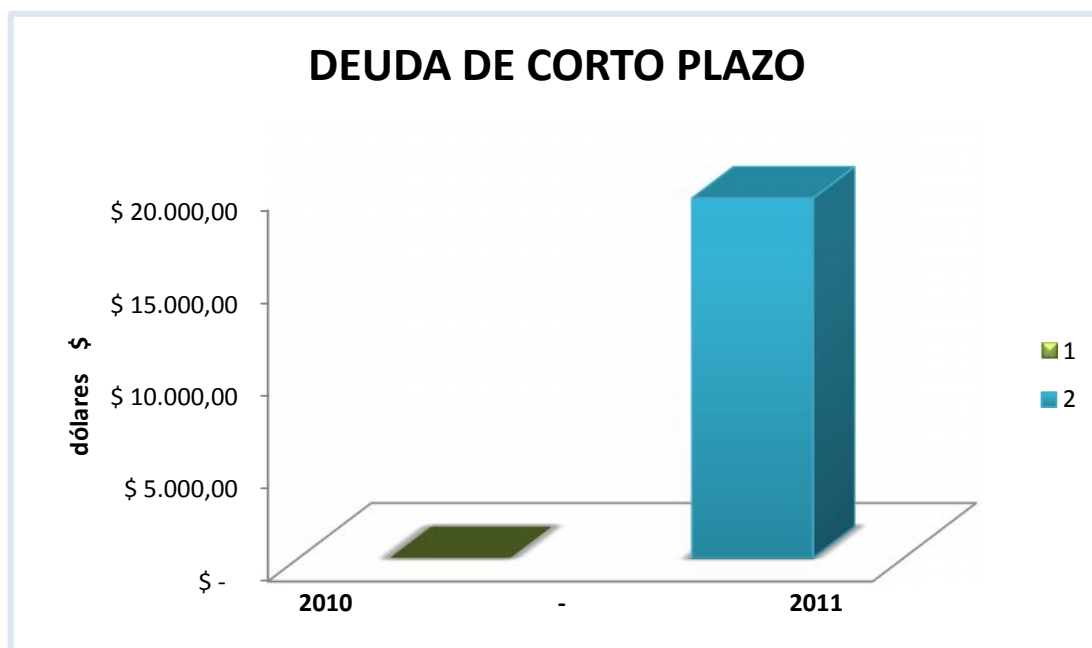


*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Los Activos Totales de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., han sufrido una variación absoluta positiva de \$281.428,47 al pasar del \$501.174,27 en el año 2010 a \$782.602,74 valor registrado en el 2011, lo cual representa un incremento del 56,15% en el periodo 2010 - 2011, esta variación positiva se originó principalmente por el aumento del

Activo Corriente en un 50,47% en especial de la cuenta clientes un 26.87% e inventarios 110.89% y el activo fijo en 93,73% como se puede evidenciar en el gráfico N° 37.

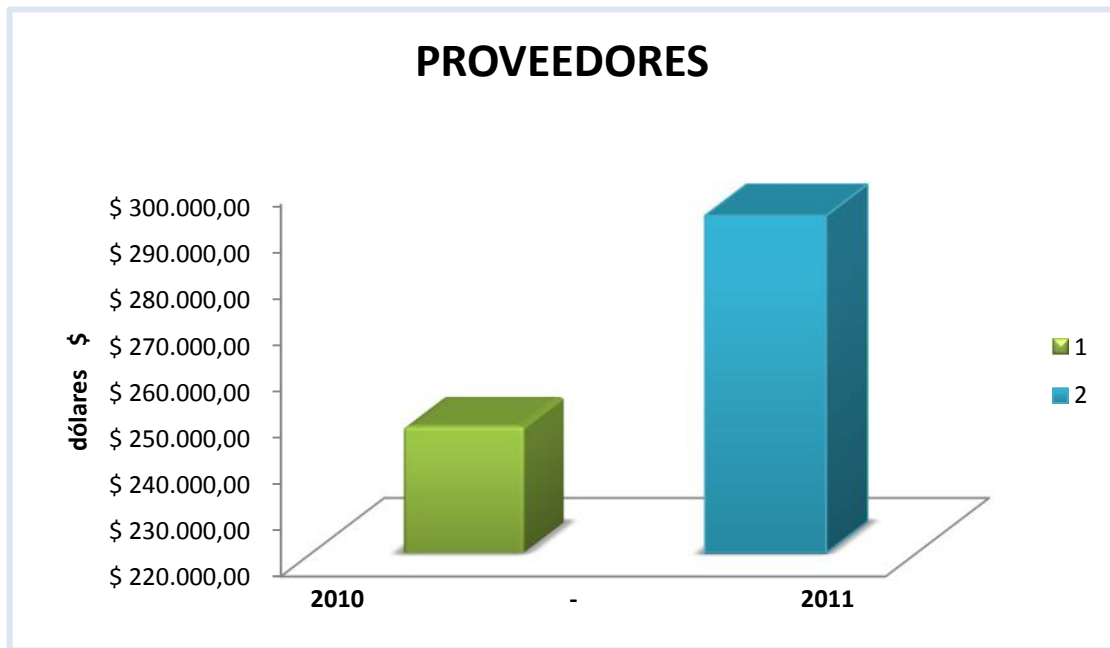
**Gráfico N° 32: Deuda de Corto Plazo**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

Las obligaciones con las Instituciones Financieras de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el periodo 2010 – 2011 han variado de manera positiva de \$19.405,24, es decir ha habido un incremento del 100% con respecto al año 2010, donde la empresa no mantenía ninguna obligación bancaria. Los créditos con las Instituciones Financieras fueron menores a un año y se los ha utilizado para cubrir el mantenimiento de maquinaria dañada, así como también para el pago de la deuda de maquinaria adquirida en el año 2010 como se puede observar en el gráfico N° 38.

**Gráfico N° 33: Proveedores**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

En el año 2010 Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en la cuenta proveedores presenta un monto de \$247.254,75 mientras en el año 2011 registro un valor de \$292.587,77, originando una variación positiva de \$45.333,02 que expresada en términos porcentuales representa un aumento del 18.33% con respecto al año 2010, como se puede observar en el gráfico N° 39, este aumento se originó debido a que la empresa contrajo nuevas obligaciones con nuevos proveedores del sector de Mindo y Pacto, en lo referente a la adquisición de Leche.

**Gráfico N° 34: Impuestos por Pagar**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Los Impuestos por pagar que empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., alcanzó en el año 2011 fue de \$23.409,87 presentando una variación positiva de \$11.516,87, es decir un aumento del 96,84% comparado con el año 2010 que fue de \$11.893,00, como se observa en el gráfico N° 40. Este aumento se debió a que la empresa priorizó en primer lugar el pago a los proveedores.

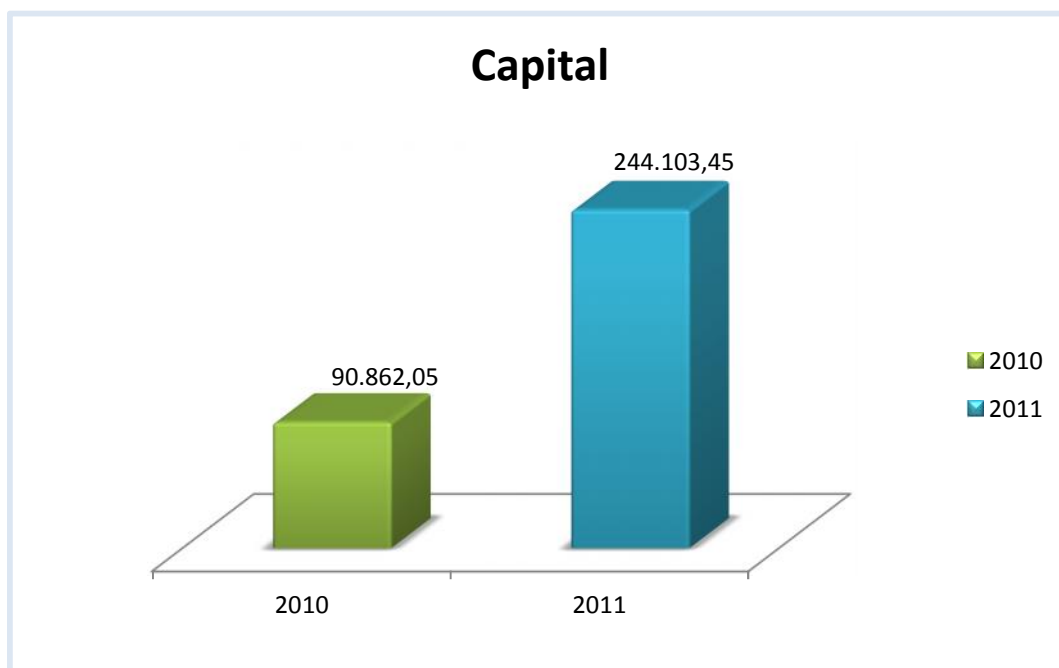
**Gráfico N° 35: Total Pasivos**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Los Pasivos Totales de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., presentan una variación absoluta positiva de \$141.976,53 lo cual representa un aumento del 41.67% durante el periodo 2010 – 2011 (tabla N° 11 y gráfico N° 41), esta variación fue provocada principalmente por aumento del Pasivo a Corto Plazo y con mayor porcentaje Las Cuentas deuda corto plazo, con un incremento del 100%, Proveedores e impuestos.

**Gráfico N° 36: Capital**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La cuenta capital de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2010 registró un valor de \$90.862,05 mientras que en el 2011 hubo un aumento del capital pasando a \$244.103,45, tal como se observa en la tabla N° 11 y gráfico N° 42; la variación absoluta positiva es de \$153.241,40, que en términos porcentuales representa un aumento del 168,65% comparado con el año 2010. Este cambio se debió principalmente a aportaciones de los socios, es decir a ingreso de capital fresco para la empresa, destinado para su crecimiento y mejora de los procesos productivos.

**Gráfico N° 37: Resultado del ejercicio**

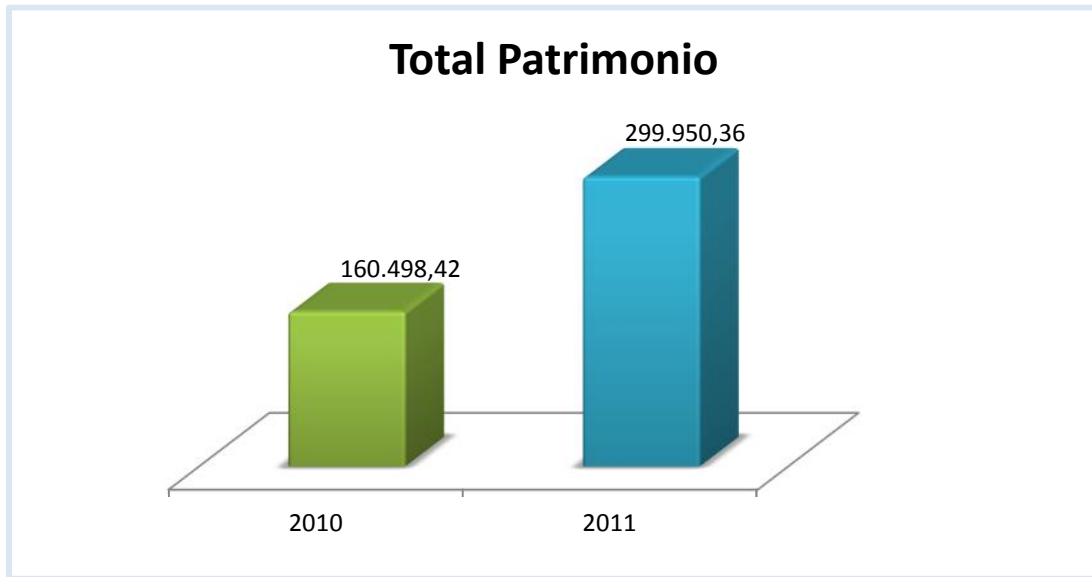


*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

La Utilidad de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2010 fue de \$35.434,16 mientras que para el año 2011 fue de \$21.664,70 originando una variación negativa de -\$13.789,46 es decir que la utilidad disminuyó en un 38.92% con respecto al año 2010. Esto se debió principalmente al aumento del costo de ventas, gastos administrativos, gastos de venta un y gastos financieros; en relación a los valores presentados en el año 2010, tal como se puede observar en el Balance General en la tabla N° 11 y gráfico N° 43.



**Gráfico N° 38: Total Patrimonio**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

La cuenta Patrimonio de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2010 presentaba un valor de \$160.498,42, y para el año 2011 aumentó \$299.950,36, generando una variación absoluta positiva de \$139.451,94, lo cual representa un aumento del 86,89%, pese a la reducción de la utilidad, esta variación se originó por el aumento de la cuenta Capital como se evidencia en la tabla N° 11 y gráfico N° 44.

### **3.1.1.2 Análisis Vertical**

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, como referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Orlando Estupiñán Gaitán, Análisis Financiero y de Gestión

Este análisis establece la comparación de la diferentes partidas de la empresa en una misma época, es decir la composición de una cuenta con respecto al grupo. Tiene la característica de estático y permite únicamente la obtención de la comparación porcentual de las cuentas respecto de grupos y sectores específicos.

A continuación se presenta el análisis vertical correspondiente del balance general de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

**Tabla N° 11. Análisis Vertical del Balance General de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda. (2010 - 2011)**

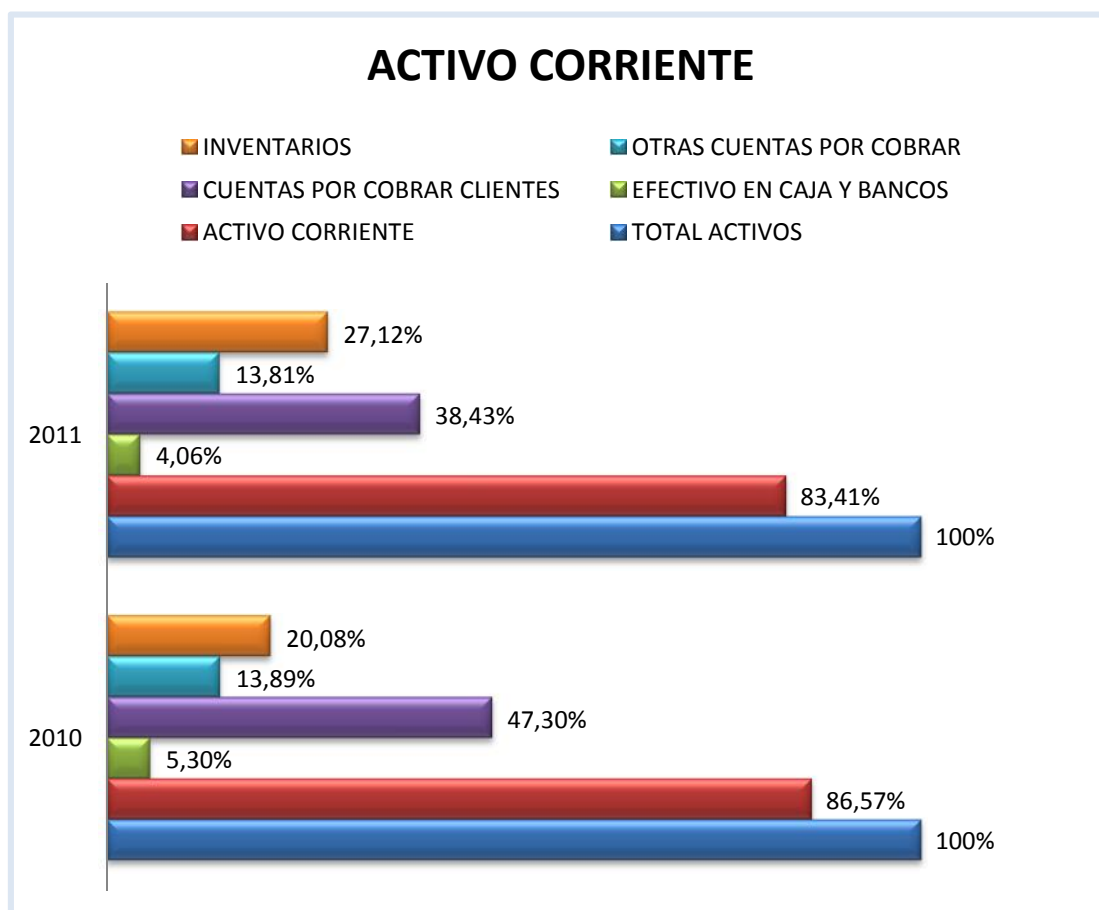
<b>LÁCTEOS SANTA ELENA</b>					
BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL					
<i>Dólares</i>					
CUENTA	DESCRIPCIÓN	Años			
		2010	%	2011	%
<b>1.</b>	<b><u>ACTIVOS</u></b>				
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>433.841,98</b>	<b>86,57%</b>	<b>652.800,24</b>	<b>83,41%</b>
1.1.01	EFFECTIVO	26.541,02	5,30%	31.743,00	4,06%
1.1.01.01	Efectivo en Caja	2.196,69	0,44%	2.356,96	0,30%
1.1.01.02	Efectivo en Bancos	24.344,33	4,86%	29.386,04	3,75%
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	237.057,57	47,30%	300.753,85	38,43%
1.1.02.01	Clientes	237.057,57	47,30%	300.753,85	38,43%
1.1.03	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	69.606,35	13,89%	108.066,04	13,81%
1.1.03.01	Empleados	10.423,33	2,08%	21.120,10	2,70%
1.1.03.04	Crédito Tributario IVA	49.686,62	9,91%	75.892,64	9,70%
1.1.03.05	Crédito Tributario IR	9.496,40	1,89%	11.053,30	1,41%
1.1.04	INVENTARIOS	100.637,04	20,08%	212.237,35	27,12%
1.1.04.01	Materia Prima y Materiales	51.456,58	10,27%	100.641,69	12,86%
1.1.04.02	Productos en Proceso	25.867,60	5,16%	81.774,36	10,45%
1.1.04.03	Productos Terminados	23.312,86	4,65%	29.821,30	3,81%
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>66.538,39</b>	<b>13,28%</b>	<b>128.903,93</b>	<b>16,47%</b>
1.2.01	Activo Fijo	195.339,88	38,98%	228.876,39	29,25%
1.2.01.01	Edificio	82.386,27	16,44%	88.095,79	11,26%
1.2.01.02	Muebles y Enseres	4.341,54	0,87%	3.583,91	0,46%
1.2.01.03	Equipo de Oficina	5.068,25	1,01%	5.458,30	0,70%
1.2.01.04	Equipo de Computación	4.955,09	0,99%	4.823,55	0,62%

1.2.01.05	Herramientas	3.359,49	0,67%	3.909,94	0,50%
1.2.01.06	Maquinaria y Equipo de Producción	60.913,24	12,15%	83.076,90	10,62%
1.2.01.07	Vehículos	34.316,00	6,85%	39.928,00	5,10%
1.2.02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<b>128.801,49</b>	<b>25,70%</b>	<b>99.972,46</b>	<b>12,77%</b>
1.2.02.01	Edificio	31.803,97	6,35%	26.094,46	3,33%
1.2.02.02	Muebles y Enseres	2.140,78	0,43%	1.505,21	0,19%
1.2.02.03	Equipo de Oficina	2.986,39	0,60%	2.250,17	0,29%
1.2.02.04	Equipo de Computación	8.397,89	1,68%	5.776,28	0,74%
1.2.02.05	Herramientas	2.144,98	0,43%	1.594,53	0,20%
1.2.02.06	Maquinaria y Equipo de Producción	59.523,48	11,88%	46.559,81	5,95%
1.2.02.07	Vehículos	21.804,00	4,35%	16.192,00	2,07%
<b>1.3</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>793,90</b>	<b>0,16%</b>	<b>898,57</b>	<b>0,11%</b>
1.3.01	GASTOS ANTICIPADOS	793,90	0,16%	898,57	0,11%
1.3.01.01	Póliza de Seguros	793,90	0,16%	898,57	0,11%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>501.174,27</b>	<b>100%</b>	<b>782.602,74</b>	<b>100%</b>
<b>2</b>	<b><u>PASIVO</u></b>				
<b>2.1</b>	<b>PASIVO DE CORTO PLAZO</b>	<b>340.675,85</b>	<b>67,98%</b>	<b>482.652,38</b>	<b>61,67%</b>
2.1.01	BANCOS Y FINANCIAMIENTO	-	0,00%	19.405,24	2,48%
2.1.01.01	Deuda de Corto Plazo	-	0,00%	19.405,24	2,48%
2.1.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	328.782,85	65,60%	439.837,27	56,20%
2.1.02.01	Proveedores	247.254,75	49,34%	292.587,77	37,39%
2.1.02.02	Sueldos y Beneficios Sociales	81.528,10	16,27%	147.249,50	18,82%
2.1.03	IMPUESTO POR PAGAR	11.893,00	2,37%	23.409,87	2,99%
2.1.03.01	Retenciones Impuesto a la Renta por pagar	499,24	0,10%	876,89	0,11%
2.1.03.02	Retenciones IVA por pagar	1.434,19	0,29%	2.637,41	0,34%
2.1.03.03	IVA en Ventas	9.959,57	1,99%	19.895,57	2,54%
	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>340.675,85</b>	<b>67,98%</b>	<b>482.652,38</b>	<b>61,67%</b>
<b>3</b>	<b><u>PATRIMONIO</u></b>				
3.1	CAPITAL	90.862,05	18,13%	244.103,45	31,19%
3.1.01	CAPITAL	90.862,05	18,13%	244.103,45	31,19%
3.2	RESULTADOS ACUMULADOS	69.636,37	13,89%	55.846,91	7,14%
3.2.01	RESULTADOS ACUMULADOS	69.636,37	13,89%	55.846,91	7,14%
3.2.01.01	Resultados del Ejercicio	35.434,16	7,07%	21.644,70	2,77%
3.2.01.02	Resultados Ejercicios Anteriores	34.202,21	6,82%	34.202,21	4,37%
	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>160.498,42</b>	<b>32,02%</b>	<b>299.950,36</b>	<b>38,33%</b>
	<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>501.174,27</b>	<b>100%</b>	<b>782.602,74</b>	<b>100%</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

### Gráfico N° 39: Análisis Vertical Participación del Activo Corriente de la empresa

#### Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

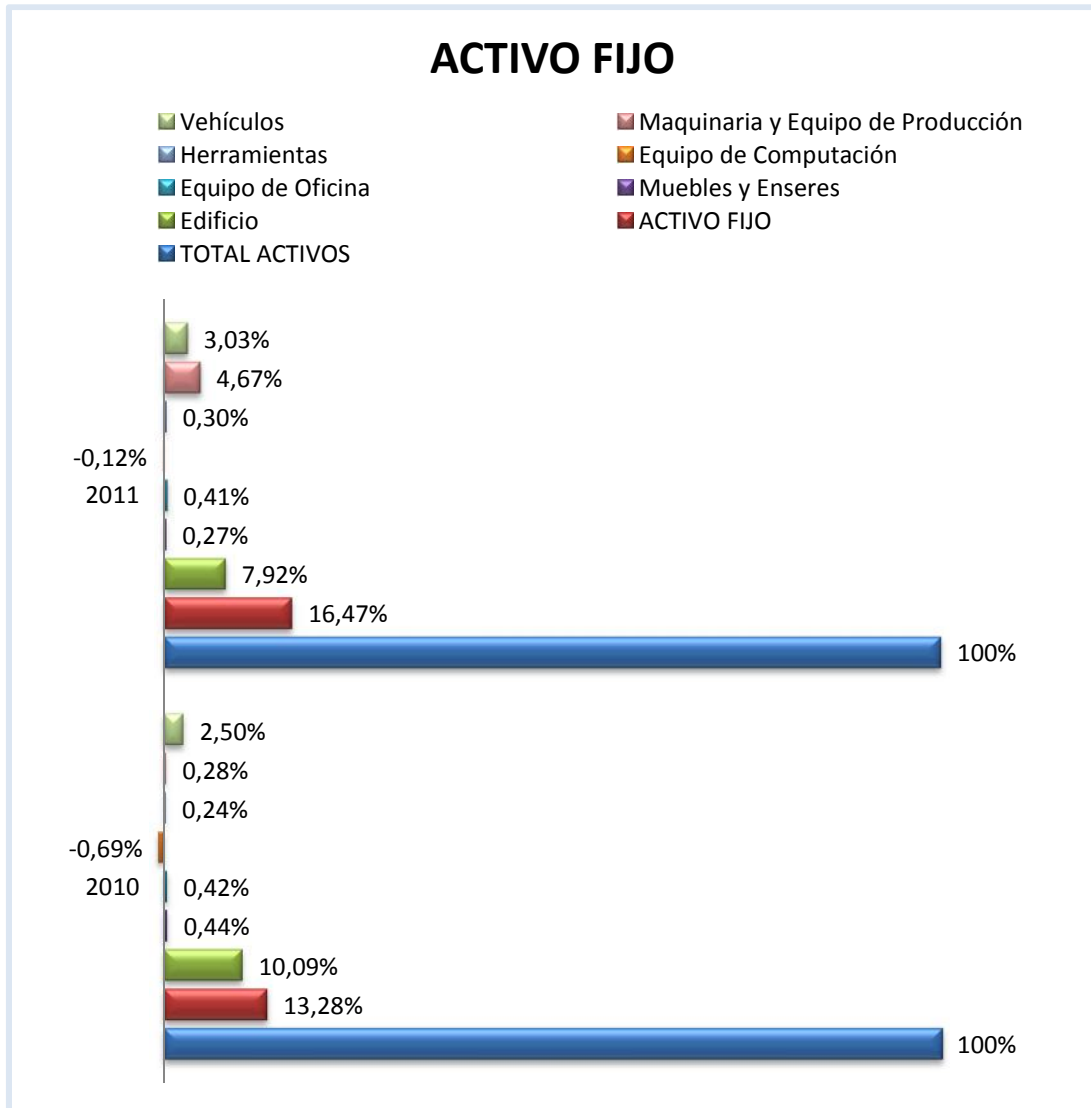
Durante el período 2010 y 2011 los activos corrientes de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., representaron el 86,57% y 83,41% de los activos totales. Dentro de los rubros más representativos de los activos corrientes en el año 2010 están las cuentas; Clientes con 47,30% e inventarios con 20,08%. Mientras que para el año 2011 la cuenta clientes representó el 38,43% e inventarios el 27,12% de los activos totales de ese año, tal como se puede observar en la tabla N° 12 y gráfico N° 45.

El Activo Corriente estuvo constituido principalmente por las cuentas por cobrar, inventarios y otras cuentas por cobrar dejando sin mayor participación a las cuentas de efectivo en caja y bancos. Una de las principales razones por la que se presenta este rubro es que la empresa realiza sus ventas a crédito, y también otorga préstamos a sus empleados. Por otro lado la cuenta efectivo en caja y bancos apenas tiene una participación de 5,30% y 4,06% en los años 2010 y 2011 respectivamente, originando problemas de liquidez.

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., no cuenta con políticas de cobro de los créditos que otorga en la venta de sus productos. Mediante esta propuesta se planteará políticas de otorgamiento y cobranza del crédito que ofrece la empresa, con el objetivo de mejorar los niveles de rentabilidad.

**Gráfico N° 40: Análisis Vertical Participación del Activo Fijo de la empresa Lácteos**

**SANTA ELENA Cía. Ltda.**

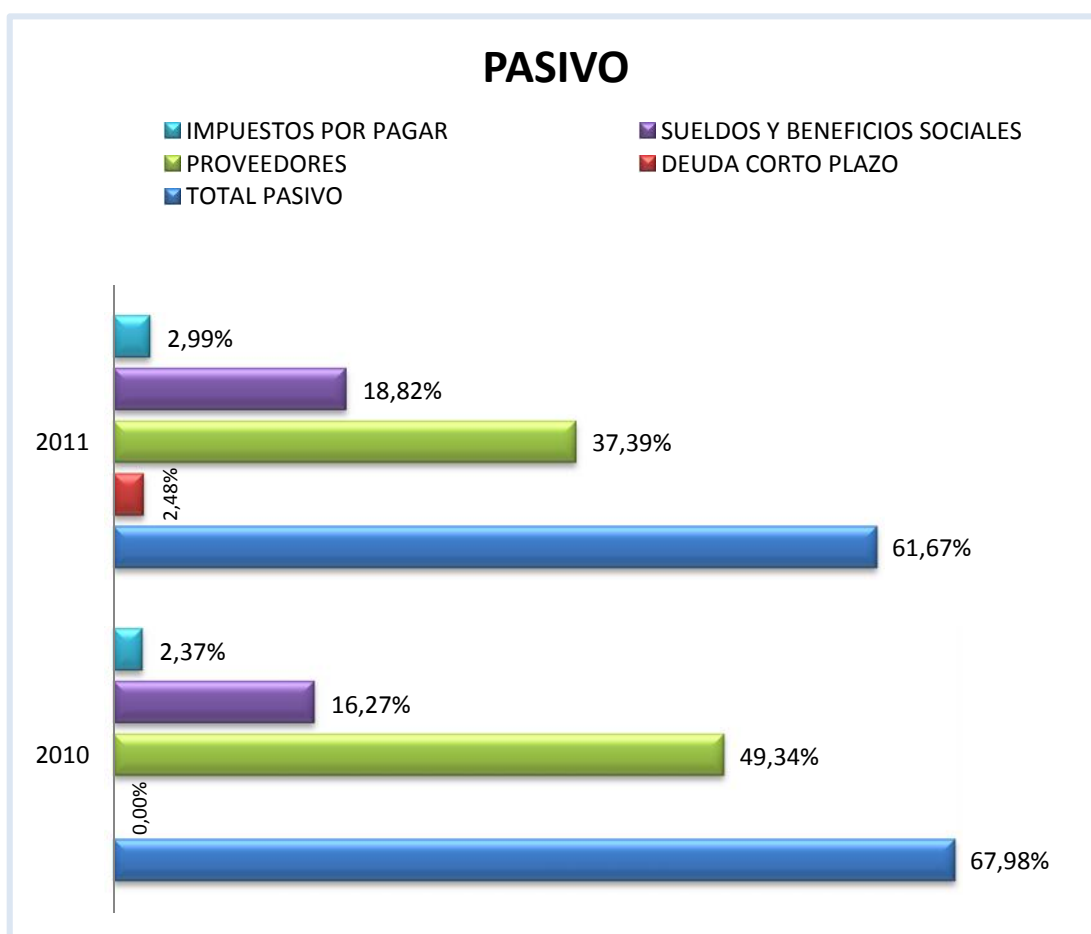


*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

El activo fijo representa el 13,28% en el 2010 y 16,47% en el 2011 del total de activos, es decir la empresa tiene una mínima inversión en tecnología, vehículos, maquinaria y equipos. Esto se ve reflejado en que el Equipo de cómputo para el año 2011 tuvo un grado de representatividad de 0,62%, y herramientas el 0,50%, lo que refleja la

falta de inversión en este rubro de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., como se indica en la tabla N° 12 y gráfico N° 46.

**Gráfico N° 41: Análisis Vertical Participación del Pasivo de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**

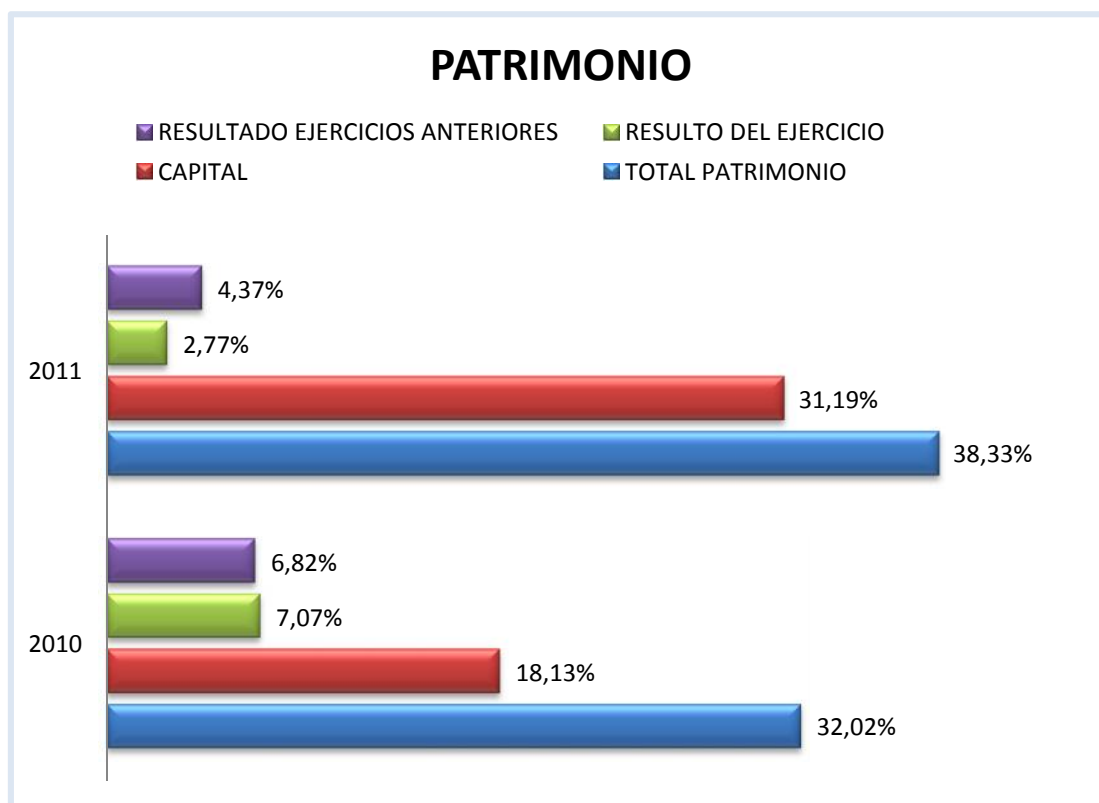


*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Los pasivos a corto plazo tienen una participación de 67,98% y 61,67% con respecto al pasivo y patrimonio, en los años 2010 y 2011, estas variaciones están dadas principalmente por obligaciones adquiridas con proveedores, cuenta que tiene una representatividad del 49,34% y 37,39% respectivamente. Por otro lado, las obligaciones

financieras representaron 0% en el 2010 y 2.48% en el 2011, en este análisis se puede concluir que la empresa está endeudada más de 50% respecto al pasivo y al patrimonio. Según el análisis realizado Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., para pagar sus obligaciones tendrá que desarrollar estrategias de venta y costo de ventas del producto, para incrementar el volumen y maximizar su utilidad.

**Gráfico N° 42: Análisis Vertical Participación del Patrimonio de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., durante el período 2010 - 2011 la participación del Patrimonio fue de 32,02% y 38,33% comparado con el total pasivo y



patrimonio, las principales cuentas son; Capital con 18,13% en el 2010, y 31,19% en el 2011; Resultados de ejercicios anteriores el 6,28% en el 2010 y 4,37% en el año 2011; la cuenta Utilidad del Ejercicio que tuvo un porcentaje del 7,07% en el 2010 y para el año 2011 fue de apenas el 2,77% como se puede apreciar en la Tabla N° 12 y gráfico N° 48.

De acuerdo al análisis de estos datos se puede observar que la utilidad que genera la empresa no presenta un porcentaje atractivo para los accionistas, por lo cual se necesita un cambio en las estrategias y políticas de maximización de utilidades.

### **3.1.2 ANÁLISIS DEL BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

El Estado de Pérdidas y Ganancias, es un estado financiero periódico que representa el resultado de la operación de la compañía en un tiempo determinado. Permite conocer los ingresos, los egresos y las utilidades o pérdidas que sufre la compañía así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente o futuro.<sup>33</sup>

En este estado se demuestra cómo la empresa llegó a obtener el resultado final en el periodo estudiado, a través del mismo se podrá conocer cuáles fueron las causas, los aumentos y disminuciones que llevaron a que la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., presente dichos resultados finales, también se puede determinar cuáles fueron las mayores injerencias tomando en cuenta los gastos que presentó en el periodo y sus ingresos que permitieron que la empresa refleje ya sea ganancia o pérdida.

---

<sup>33</sup> Abraham Perdomo Moreno, Análisis e Interpretación de Estados Financieros

***Características:***

- Es dinámico y expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos dentro de un período contable.
- Es económico ya que muestra las cifras de los resultados de ventas, costos y gastos expresadas en unidades monetarias.

El Estado de Pérdidas y Ganancias incluye de manera general los siguientes rubros:

- *Ingresos.*- constituyen ingresos registrados, causados o facturados por la empresa, obtenidos de la venta de sus productos. También se incluyen otros tipos de ingresos, como son los ingresos recibidos por inversiones de valores, o títulos, utilidad por venta de activos fijos, donaciones, etc.
- *Gastos.*- Son disminuciones brutas de los activos de la entidad, causadas o incurridas necesariamente en la elaboración de los productos. También existen otros gastos dentro de los cuales se encuentran los gastos de personal, ventas, seguros mantenimiento de activos, etc.
- *Utilidad o pérdida.*- Es la diferencia de los ingresos menos los gastos. Si la diferencia es un exceso, hay utilidad y si es negativa hay pérdida.

A continuación se presenta el estado dicho estado de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., con su respectivo análisis horizontal.

**Tabla N° 12. Análisis Horizontal del Balance Pérdidas y Ganancias de Lácteos**

**SANTA ELENA Cía. Ltda. (2010 - 2011)**

 <b>LÁCTEOS SANTA ELENA</b> BALANCE DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL Dólares				
DESCRIPCIÓN	2010	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa %
<b>Ventas Netas</b>	<b>1.010.692,30</b>	<b>1.567.870,09</b>	<b>557.177,79</b>	<b>55,13%</b>
(-) Costo de Producción	621.847,94	1.077.484,55	455.636,61	73,27%
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>388.844,37</b>	<b>490.385,54</b>	<b>101.541,17</b>	<b>26,11%</b>
<b>GASTO OPERACIONAL</b>				
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>303.584,56</b>	<b>389.635,43</b>	<b>86.050,87</b>	<b>28,34%</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>269.048,54</b>	<b>351.677,36</b>	82.628,82	30,71%
Sueldos	154.091,83	200.222,09	46.130,26	29,94%
Aporte Patronal IESS	18.722,16	24.326,98	5.604,82	29,94%
Décimo Tercer Sueldo	68.567,20	89.178,29	20.611,09	30,06%
Décimo Cuarto Sueldo	27.667,35	37.950,00	10.282,65	37,17%
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>3.709,44</b>	<b>4.151,04</b>	441,60	11,90%
Agua Potable	816,96	706,56	(110,40)	-13,51%
Luz Eléctrica	1.159,20	1.600,80	441,60	38,10%
Teléfono	1.148,16	1.037,76	(110,40)	-9,62%
Internet	585,12	805,92	220,80	37,74%
<b>GASTOS SUMINISTROS</b>	<b>996,75</b>	<b>2.062,52</b>	<b>1.065,77</b>	<b>106,93%</b>
Suministros de Oficina	658,46	782,57	124,11	18,85%
Suministros de Aseo	-	690,58	690,58	100,00%
Medicinas	338,28	589,37	251,09	74,22%
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>25.645,68</b>	<b>28.829,03</b>	<b>3.183,35</b>	<b>12,41%</b>
Edificios	5.709,51	5.709,51	-	0,00%
Muebles y Enseres	508,92	635,55	126,63	24,88%
Equipo de Oficina	736,23	736,23	-	0,00%
Equipo de Computación	1.887,63	2.621,61	733,99	38,88%
Herramientas	466,72	550,45	83,74	17,94%
Maquinaria y Equipo de Producción	10.724,68	12.963,67	2.238,99	20,88%
Vehículos	5.612,00	5.612,00	-	0,00%
<b>OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>4.184,16</b>	<b>2.915,48</b>	<b>(1.268,68)</b>	<b>-30,32%</b>
Aportes Generales	496,80	607,20	110,40	22,22%
Gastos Judiciales	82,80	132,48	49,68	60,00%
Servicios Profesionales	2.914,56	1.347,80	(1.566,76)	-53,76%
Gastos varios	690,00	828,00	138,00	20,00%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>30.496,73</b>	<b>63.816,09</b>	<b>33.319,36</b>	<b>109,26%</b>
Viáticos y Movilización Vendedores	1.104,00	2.944,00	1.840,00	166,67%

Comisiones	1.221,06	1.890,79	669,73	54,85%
Transporte Ventas	7.957,83	11.945,20	3.987,37	50,11%
Descuento Ventas	20.213,84	47.036,10	26.822,26	132,69%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>121,08</b>	<b>4.399,08</b>	<b>4.278,00</b>	<b>3533,17%</b>
Servicios Bancarios	121,08	172,79	51,70	42,70%
Intereses Bancarios	-	4.226,30	4.226,30	100%
(=) TOTAL GASTO OPERACIONAL	334.202,37	457.850,60	123.648,23	37,00%
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>54.641,99</b>	<b>32.534,94</b>	<b>(22.107,06)</b>	<b>-40,46%</b>
(+) Otros Ingresos	941,00	1.417,54	476,53	50,64%
Ingresos por Venta de Desperdicios	701,88	969,84	267,96	38,18%
Ingresos Varios	239,13	447,70	208,57	87,22%
(-) Otros Egresos	-	-	-	
<b>(=) Utilidad Antes de Imp. y Part.</b>	<b>55.583,00</b>	<b>33.952,47</b>	<b>(21.630,52)</b>	<b>-38,92%</b>
(-) 15% Participación Empleados	8.337,45	5.092,87	(3.244,58)	-38,92%
(-) 25% Impuesto a la Renta	11.811,39	7.214,90	(4.596,49)	-38,92%
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>35.434,16</b>	<b>21.644,70</b>	<b>(13.789,46)</b>	<b>-38,92%</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 43: Análisis Horizontal Ventas Netas**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

En el año 2010 la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., tuvo un ingreso por ventas netas de \$1.010.692,30, mientras que en el año 2011 la cifra ascendió a \$1.576.870,09, estos valores muestran que la empresa en este periodo presento una variación absoluta positiva de \$557.177,79 lo cual representa un aumento del 55.13% en el Ingreso por las Ventas Netas obtenido por la venta de los productos que oferta la empresa. De igual manera que incrementaron las ventas, el costo de ventas fue superior; motivo que origino que la empresa presente una disminución de su utilidad neta en el 2011, como se puede observar en el tabla N°13 y gráfico N° 49.

**Gráfico N° 44: Análisis Horizontal Costo de Ventas**

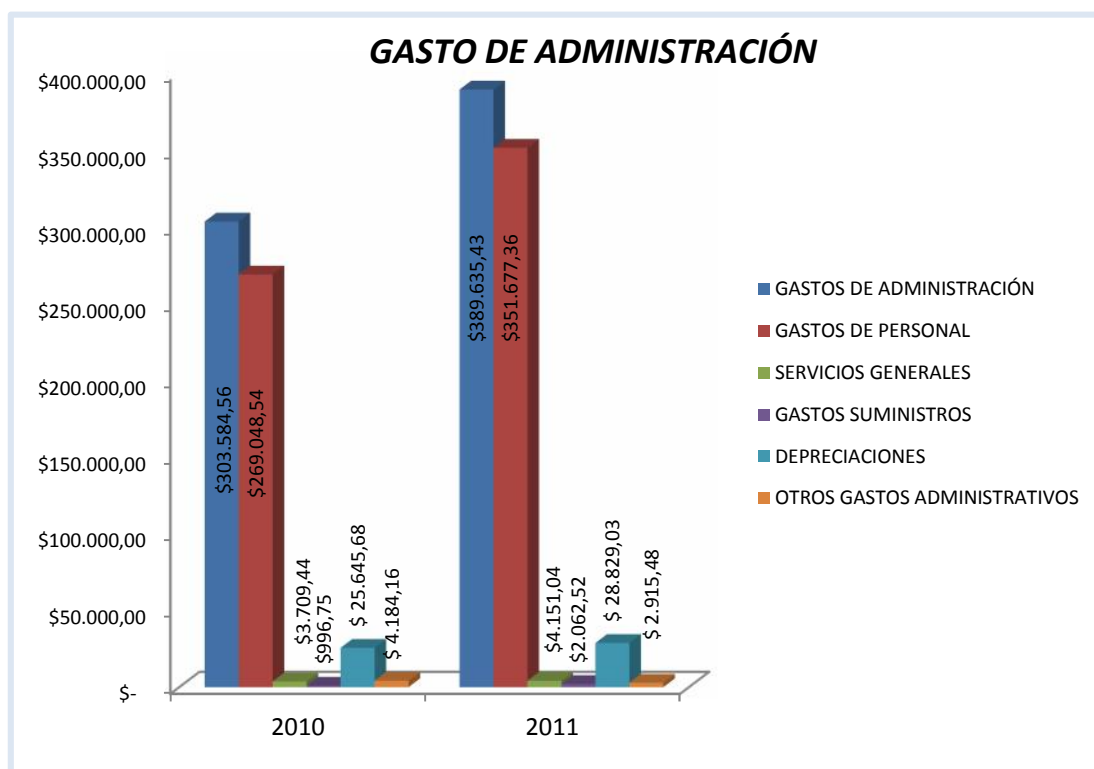


*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2010 presento un costo de ventas, es decir el costo en que incurrió la empresa para la elaboración y comercialización de productos lácteos de \$621.847,94 y para el año 2011 de \$1.077.484,55; es decir, en

términos porcentuales, en este periodo aumento el 73.27% con respecto al año 2010, lo que en términos monetarios representa \$455.636,61 dólares, como se puede observar en la tabla N° 13 y Gráfico N° 50. Esta variación se origina principalmente las nuevas reformas laborales y por aumento de precios de la materia prima e insumos que se requieren para producción de los productos lácteos

**Gráfico N° 45: Análisis Horizontal Gasto de Administración**

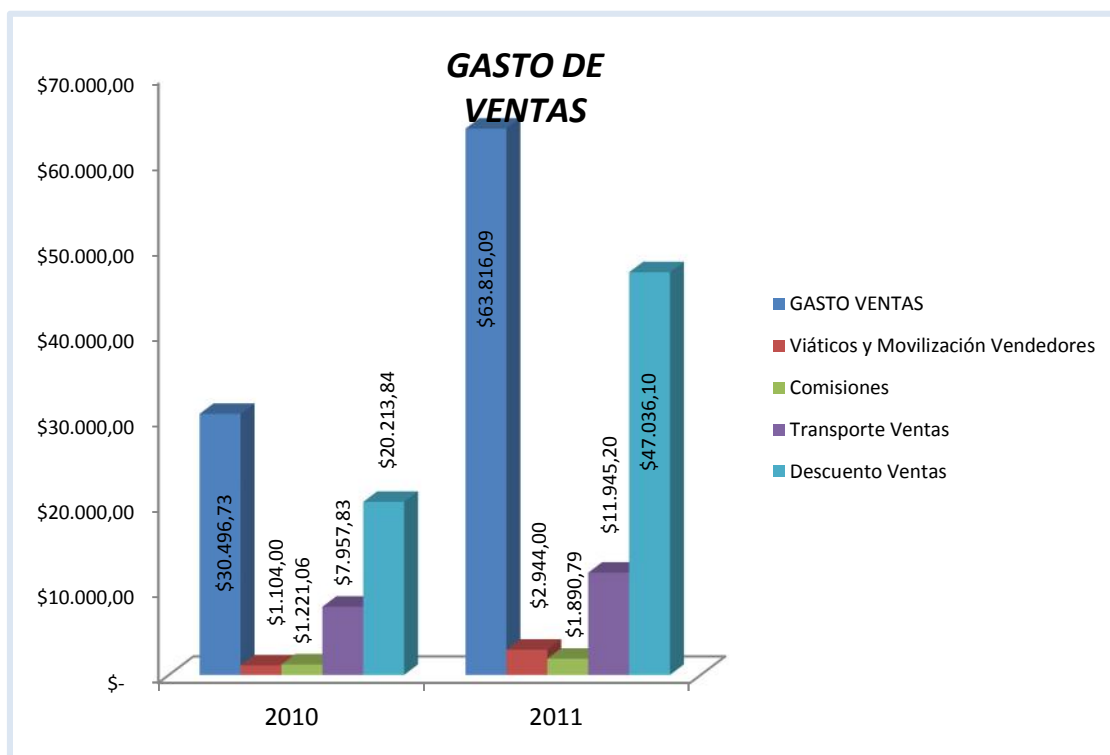


*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Los gastos de administración de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., para el año 2010 fueron de \$303.584,56 y para el año 2011 se incrementaron en 28.34% es decir alcanzó \$389.635,43, en este periodo 2010 –2011 esta cuenta presenta una variación absoluta positiva de \$86.050,87, incremento que se debió principalmente al aumento del

gasto de personal el cual tuvo un aumento del 29,94% en el mismo periodo, como se detalla en el cuadro N° 13 y gráfico N° 51.

**Gráfico N° 46: Análisis Horizontal Gasto de Ventas**

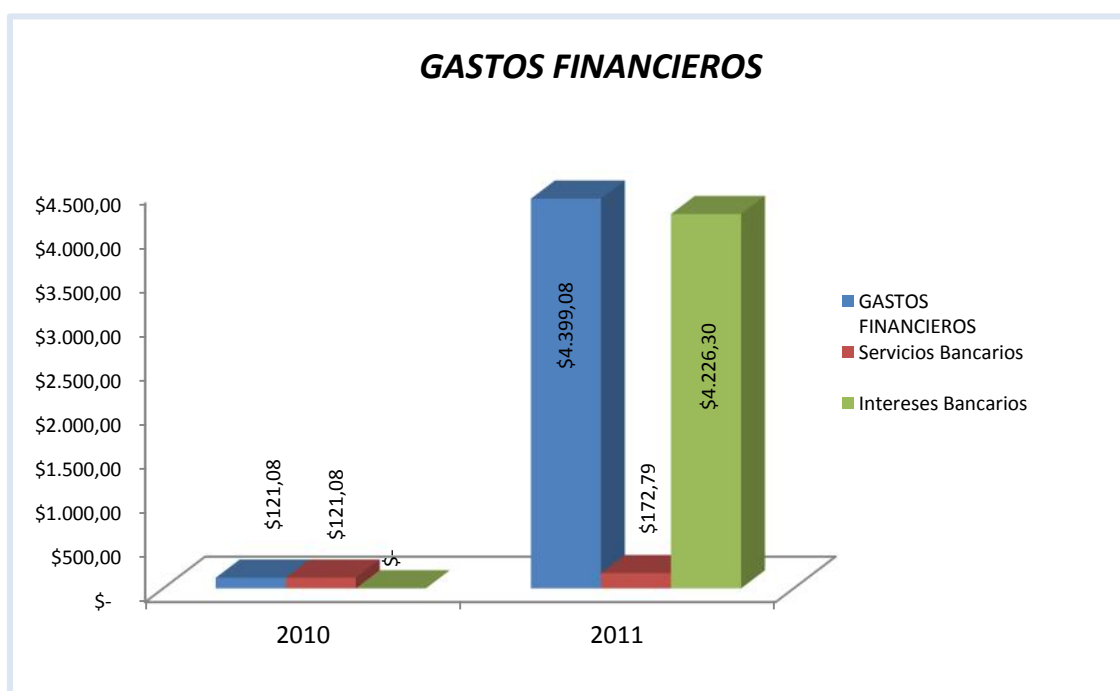


*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

Los gastos de ventas conformados por las cuentas: Viáticos y movilización de vendedores, Comisiones, Transporte de ventas y Descuento en ventas de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., registraron en el año 2010 un valor de \$30.496,73 y para el año 2011 registro un valor de \$63.816,09 en este periodo tuvo un incremento del 109.26% es decir \$33.319,36. Este incremento se debe principalmente al aumento de las cuentas: Descuento en ventas en un 132.69%, viáticos y movilizaciones en un 166,67%, Comisiones en un 54.85% y transporte en ventas con un aumento del 50.11%, en

comparación al año 2010; estas variaciones se originaron por el incremento de las ventas de los productos que oferta la empresa. Estos datos se los puede observar en la tabla N° 13 y Gráfico N° 52.

**Gráfico N° 47: Análisis Horizontal Gastos Financieros**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en lo referente a los gastos financieros del año 2010 presento un valor de \$121.08, mientras que para el año siguiente su valor aumento en un 3.533,17%, alcanzó en cifras monetarias \$4.399,08 originado principalmente por la adquisición de un nuevo préstamo bancario, para el pago de maquinaria y pago de proveedores, como se evidencia en el gráfico N° 53 y tabla N° 13.



**Gráfico N° 48: Análisis Horizontal Total Gasto Operacional**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

El Total de Gasto Operacional en el año 2010 fue de \$334.202,37 y en el 2011 de \$457.850,60 registrando una variación positiva de \$123.648,23 es decir un aumento del 37% con respecto al año 2010. Este aumento se debe al aumento de los Gastos administrativos y gastos de ventas generados por la empresa tal como se muestra en la tabla N° 13 y gráfico N° 54.

**Gráfico N° 49: Análisis Horizontal Utilidad Operacional**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La utilidad operacional de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2011 tuvo una disminución del -40.46% es decir de \$22.107,06 con respecto al año 2010, esta variación negativa se originó debido al incremento de los gastos administrativos y de ventas presentados en el periodo, como se observa en el gráfico N° 55 y tabla N° 13.

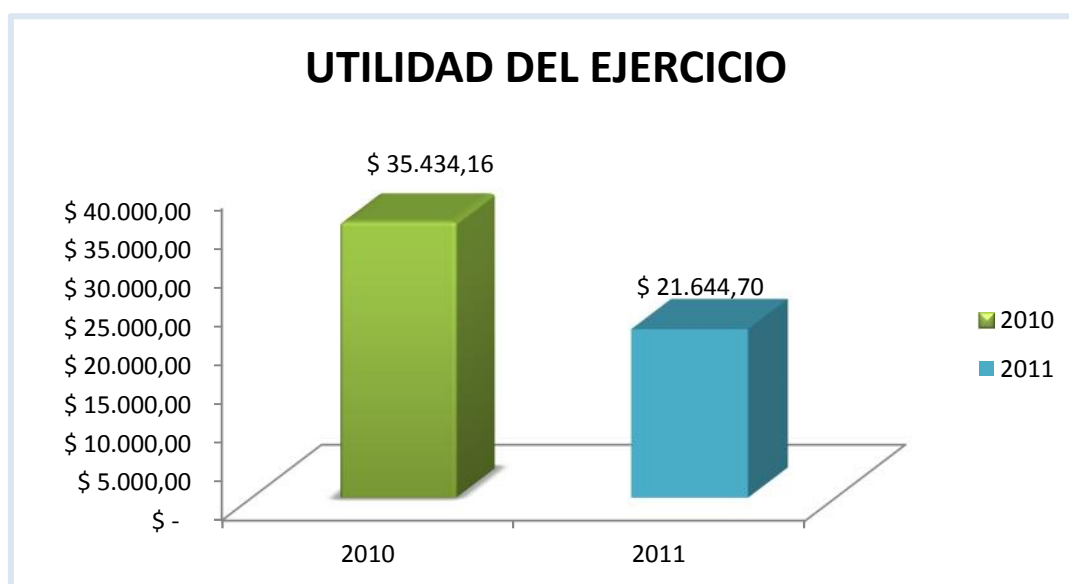
**Gráfico N° 50: Análisis Horizontal Otros Ingresos**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2010 la cuenta Otros Ingresos registro un valor de \$941.00 para el año 2011 su valor aumento en un 50.64% y se ubico en \$1.417,54, como se puede observar en la tabla N° 13 y gráfico N° 56. La cuenta otros ingresos, se refiere al ingreso percibido por la venta del suero, este aumento no es muy significativo por lo que la empresa debe fortalecer mediante estrategias de comercialización la venta del suero y así obtener un incremento en este rubro.

**Gráfico N° 51: Análisis Horizontal Utilidad del Ejercicio**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La utilidad del ejercicio de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., para el año 2010 fue de \$35.434,16 y en el 2011 registro un valor de \$21.644,70; existiendo una variación negativa de \$13.789,46 es decir una disminución del -38.92% con respecto al año 2010. Esta variación en la utilidad del ejercicio se debe al aumento del costo de ventas y a los gastos de administración, gastos de ventas y gastos financieros, es decir al total de

gastos operacionales que fueron en total mayor a la utilidad bruta, lo que originó una disminución en la utilidad neta respecto al año 2010. Motivo por el cual es necesario el establecimiento de políticas, estrategias que contribuyan al mejor manejo de los costos y gastos de la empresa.

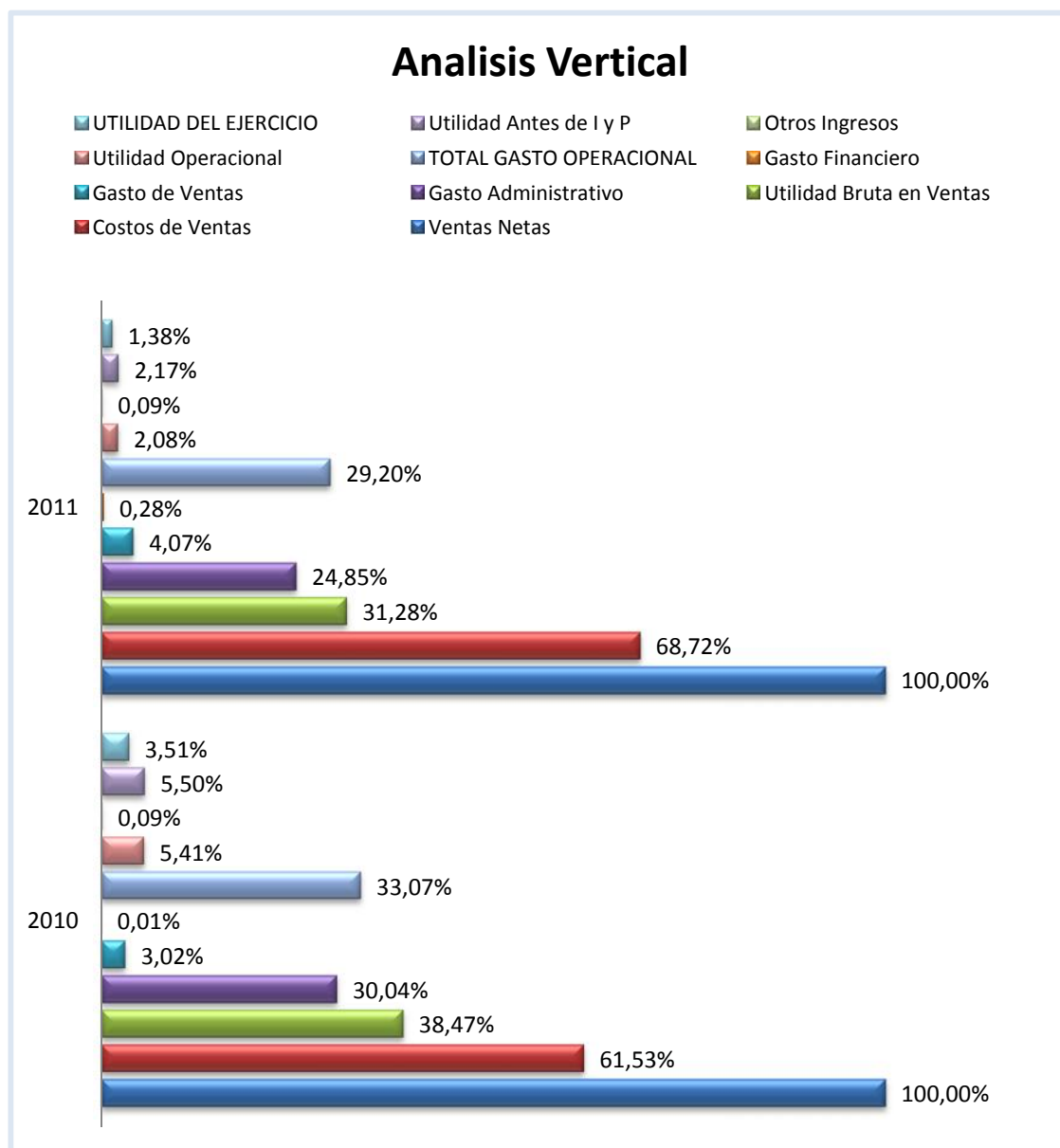
**Tabla N° 13. Análisis Vertical del Balance de Resultados Lácteos SANTA ELENA  
Cía. Ltda. (2010 - 2011)**

<b>LÁCTEOS SANTA ELENA</b>				
<b>BALANCE DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL</b>				
<b>Dólares</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Años</b>			
	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
Ventas Netas	1.010.692,30	100,00%	1.567.870,09	100,00%
(-) Costo de Producción	621.847,94	61,53%	1.077.484,55	68,72%
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>388.844,37</b>	<b>38,47%</b>	<b>490.385,54</b>	<b>31,28%</b>
<b>GASTO OPERACIONAL</b>				
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>303.584,56</b>	<b>30,04%</b>	<b>389.635,43</b>	<b>24,85%</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>269.048,54</b>	<b>26,62%</b>	<b>351.677,36</b>	<b>22,43%</b>
Sueldos	154.091,83	15,25%	200.222,09	12,77%
Aporte Patronal IESS	18.722,16	1,85%	24.326,98	1,55%
Décimo Tercer Sueldo	68.567,20	6,78%	89.178,29	5,69%
Décimo Cuarto Sueldo	27.667,35	2,74%	37.950,00	2,42%
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>3.709,44</b>	<b>0,37%</b>	<b>4.151,04</b>	<b>0,26%</b>
Agua Potable	816,96	0,08%	706,56	0,05%
Luz Eléctrica	1.159,20	0,11%	1.600,80	0,10%
Teléfono	1.148,16	0,11%	1.037,76	0,07%
Internet	585,12	0,06%	805,92	0,05%
<b>GASTOS SUMINISTROS</b>	<b>996,75</b>	<b>0,10%</b>	<b>2.062,52</b>	<b>0,13%</b>
Suministros de Oficina	658,46	0,07%	782,57	0,05%
Suministros de Aseo	-	0,00%	690,58	0,04%
Medicinas	338,28	0,03%	589,37	0,04%
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>25.645,68</b>	<b>2,54%</b>	<b>28.829,03</b>	<b>1,84%</b>
Edificios	5.709,51	0,56%	5.709,51	0,36%
Muebles y Enseres	508,92	0,05%	635,55	0,04%
Equipo de Oficina	736,23	0,07%	736,23	0,05%
Equipo de Computación	1.887,63	0,19%	2.621,61	0,17%
Herramientas	466,72	0,05%	550,45	0,04%
Maquinaria y Equipo de Producción	10.724,68	1,06%	12.963,67	0,83%

Vehículos	5.612,00	0,56%	5.612,00	0,36%
<b>OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>4.184,16</b>	<b>0,41%</b>	<b>2.915,48</b>	<b>0,19%</b>
Aportes Generales	496,80	0,05%	607,20	0,04%
Gastos Judiciales	82,80	0,01%	132,48	0,01%
Servicios Profesionales	2.914,56	0,29%	1.347,80	0,09%
Gastos varios	690,00	0,07%	828,00	0,05%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>30.496,73</b>	<b>3,02%</b>	<b>63.816,09</b>	<b>4,07%</b>
Viáticos y Movilización Vendedores	1.104,00	0,11%	2.944,00	0,19%
Comisiones	1.221,06	0,12%	1.890,79	0,12%
Transporte Ventas	7.957,83	0,79%	11.945,20	0,76%
Descuento Ventas	20.213,84	2,00%	47.036,10	3,00%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>121,08</b>	<b>0,01%</b>	<b>4.399,08</b>	<b>0,28%</b>
Servicios Bancarios	121,08	0,01%	172,79	0,01%
Intereses Bancarios	-	0,00%	4.226,30	0,27%
(=) TOTAL GASTO OPERACIONAL	334.202,37	33,07%	457.850,60	29,20%
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>54.641,99</b>	<b>5,41%</b>	<b>32.534,94</b>	<b>2,08%</b>
(+) Otros Ingresos	941,00	0,09%	1.417,54	0,09%
Ingresos por Venta de Desperdicios	701,88	0,07%	969,84	0,06%
Ingresos Varios	239,13	0,02%	447,70	0,03%
(-) Otros Egresos	-		-	
<b>(=) Utilidad Antes de Imp. y Part.</b>	<b>55.583,00</b>	<b>5,50%</b>	<b>33.952,47</b>	<b>2,17%</b>
(-) 15% Participación Empleados	8.337,45	0,82%	5.092,87	0,32%
(-) 25% Impuesto a la Renta	11.811,39	1,17%	7.214,90	0,46%
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>35.434,16</b>	<b>3,51%</b>	<b>21.644,70</b>	<b>1,38%</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 52: Análisis Vertical Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda. (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Una vez realizado el análisis vertical del Estado de Resultados de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se detallan a continuación los principales resultados obtenidos:

- El Costo de Ventas versus las Ventas Netas en el año 2010 representa el 61.53%, sin embargo a en el año 2011 ascendió a un grado de representatividad del 68.72% el mismo que fue originado principalmente al aumento de los costos de los insumos y materiales para la elaboración de los productos, así mismo por aumento de salarios en la mano de obra directa y por un manejo inadecuado de los costos que intervienen en la elaboración de los productos lácteos.
  
- La Utilidad Bruta en Ventas versus las ventas netas en el año 2010 represento el 38.47% y para el año 2011 descendió y represento 31.28%, indicando una disminución del 7.20%, como consecuencia del aumento del costo de ventas con respecto al año 2010, pese a que hubo un aumento en las ventas netas en el año 2011 del 55.13%.
  
- Analizando los gastos de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el periodo 2010 - 2011, los más representativos son los relacionados con gastos de administración, su porcentaje de representatividad frente a las ventas netas en el año 2010 fue de 30.04% y para el año 2011 fue de 24.85%. Mientras que el gasto de ventas que tuvo un aumento del 1.05% pasando de 3.07% a 4.07%, originando que el Total Gasto Operacional versus a las ventas netas alcance un grado de representatividad del 33.07% para el año 2010 y de 29.20% para el 2011. Por ello que resulta de trascendental importancia la formulación de políticas y estrategias que permitan un adecuado manejo de los gastos y costos en que incurre Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.
  
- Por último la Utilidad Neta de la Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., frente a las ventas netas apenas representa el 1.38% en el 2011 y del 3.51% en el año 2010, esta disminución de la Utilidad Neta es resultado del incremento en los gastos

administrativos, gastos de ventas y gastos financieros como se puede observar en el Estado de Resultados.

### **3.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS**

Los indicadores financieros son las relaciones de magnitud que hay entre dos cifras que se comparan entre sí, y se denominan financieros porque se utilizan las diversas cuentas de los Estados Financieros principales (estado de situación financiera y estado de resultados), los cuales se pueden comparar entre distintos periodos y con empresas que pertenecen a la rama del giro de la empresa estudiada.<sup>34</sup>

Son relaciones entre las distintas cuentas que forman parte de los estados financieros, a través de las cuales se puede determinar la situación financiera de la empresa así como también la calidad de las partidas que los componen, también se puede identificar cuáles son los puntos fuertes o débiles de una empresa, determinando la tendencia que llevan los mismos, lo cual permitirá tomar decisiones que para corregir las falencias financieras que se están desviando de los pronósticos realizados al momento de hacer la planificación de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto a:

- *Solvencia*: Capacidad de la empresa para generar en el largo plazo los recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones de pago.

---

<sup>34</sup> James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Fundamentos de Administración Financiera



- *Liquidez*: Capacidad de generar recursos a corto plazo para hacer frente a obligaciones de pago inmediatas.
- *Rentabilidad*: Beneficio obtenido, relación entre el dinero invertido y el beneficio obtenido

A continuación se aplicará los indicadores financieros para revisar los diferentes aspectos de su salud financiera de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

### **3.2.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ**

Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de la solvencia de las empresas y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad.<sup>35</sup>

La liquidez se determina mediante la comparación de los recursos invertidos en la organización en activos que pueden ser rápidamente convertidos en efectivo, con las obligaciones que también deben ser cubiertas rápidamente en efectivo.

Las principales razones de liquidez son:

- Razón corriente
- Capital de Trabajo Neto
- Razón de rapidez o prueba del ácido

---

<sup>35</sup> ACHING, César; <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>

Realizando este análisis se podrá conocer cuáles son las posibilidades de liquidez que tiene Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., y de esta manera poder tomar decisiones sobre los créditos u otras obligaciones que desee contraer la empresa para su normal funcionamiento.

### 3.2.1.1 Razón Corriente

Muestra la capacidad de una empresa para cubrir sus activos circulantes con sus pasivos circulantes.<sup>36</sup>

La razón de circulante se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. El activo circulante normalmente incluye caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios; el pasivo circulante está compuesto por cuentas por pagar, letras a corto plazo por pagar y otros gastos acumulados (principalmente salarios).

Rango ideal de la Razón Corriente:

Entre 1.5 a 2.5 veces; es decir que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo se tiene 1.5 o 2.5 dólares para cubrirla.

#### **Fórmula:**

<b>Razón Corriente =</b>	Activo Corriente
	Pasivo Corriente

---

<sup>36</sup> Arturo Morales Castro, Respuestas Rápidas Para Los Financieros

**Tabla N° 14. Razón Corriente**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>CORRIENTE</b>	<b>1,27</b>	<b>1,35</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 53: Variación de la Razón Corriente (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: La capacidad de pago que tuvo la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., ante sus obligaciones corrientes para el año 2011 y 2010 fue de 1.27 y 1.35 veces respectivamente, es decir, que para el año 2011 por cada dólar que debía a corto plazo contó con \$1.27 dólares para cubrir las mismas, rubros que se encuentran en un rango aceptable; los valores obtenidos supondrían que la empresa cuenta con recursos suficientes para liquidar sus deudas a corto plazo, cabe señalar que la liquidez de la

empresa depende en gran medida del cobro de los productos otorgados a crédito a los clientes debido a que el activo corriente estuvo constituido principalmente por las cuentas por cobrar 42.06% y 41.76% en los años 2010 y 2011 respectivamente.

### 3.2.1.2 Capital de Trabajo Neto

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente.<sup>37</sup>

Una empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, etc., por lo que estos son recursos que deben estar disponibles a corto plazo para cubrir dichas necesidades a tiempo.

Para determinar el capital de trabajo, se debe restar los Activos corrientes, menos los Pasivos corrientes, de esta manera se obtendrá la cantidad de recursos con los que cuenta la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., para operar normalmente si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

#### **Fórmula:**

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

---

<sup>37</sup> Lawrence J. Gitman, Elisa Núñez Ramos, Principios de Administración Financiera

**Tabla N° 15. Capital de Trabajo Neto**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	<b>93166,15</b>	<b>170147,87</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 54: Variación de Capital de Trabajo Neto (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Interpretación:** El gráfico N° 60 y tabla N° 16, muestran que en el año 2010 el capital trabajo neto fue de \$93.166,15 y \$170.147,87 en el 2011; el aumento de Capital de trabajo Neto en el 2011, estuvo influido por el aumento del 50.47% en los activos corrientes y 41.67% de los pasivos corrientes con respecto al año 2010.

En el año 2011 los recursos con los que dispone la empresa para el desarrollo normal de sus operaciones aumento considerablemente en 183% con respecto al año 2010, esto se debe principalmente a que el rubro de cuentas y documentos por cobrar a clientes incrementó en \$63.696,28, de la misma manera la cuenta Crédito tributario para el 2011 aumentó en un 52.74%. La cuenta inventarios para el año 2011 fue del 110.89% generando un aumento en el activo corriente.

En cuanto al pasivo corriente para el año 2011 los rubros que contribuyeron a su aumento fueron, cuentas y documentos por pagar, además del aumento en un 96.84% los impuestos por pagar.

Tras este análisis se puede detectar los problemas con los que cuenta la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., los cuales se reflejan principalmente en las cuentas de activo, en los rubros de cuentas y documentos por cobrar e inventarios, ya que estas son cuentas que han tenido un crecimiento considerable en el último año y las mismas son parte esencial de la inversión de la empresa, y por tanto requieren ser administrados adecuadamente caso contrario podrían ocasionar pérdidas económicas.

### **3.2.1.3 Prueba Ácida**

Permite conocer la capacidad de las empresas para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos más líquidos disponibles.<sup>38</sup>

Este indicador mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., para cubrir los pasivos corrientes, es decir descontando sus inventarios dentro de los activos corrientes, ya que los mismo tienen un

---

<sup>38</sup> Lawrence J. Gitman, Elisa Núñez Ramos, Principios de Administración Financiera

incierto grado de liquidez, se puede deducir que la Prueba Ácida es una medida de liquidez más rigurosa ya que compara los activos y pasivos circulantes, excluyendo de los primeros el valor de los inventarios.

- Se puede considerar una relación adecuada de 1 o mayor a 1.

**Fórmula:**

<b>Razón Ácida =</b>	Activo Corriente - Inventario
	Pasivo Corriente

**Tabla N° 16. Prueba Ácida**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	<b>0,98</b>	<b>0,91</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 55: Variación de Prueba Ácida (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

*Interpretación:* Por cada dólar que debe la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el corto plazo tiene en promedio \$0,98 y \$0,91 centavos en activos de fácil convertibilidad en dinero para cubrirlo, que en este caso es negativo lo que indica que actualmente la empresa no cuenta con un adecuado nivel de liquidez, que en caso de algún imprevisto pueda cubrir sus deudas de corto plazo.

### **3.2.2 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO**

Mediante este análisis se trata de establecer la forma en que están distribuidos los recursos de la empresa, se podrá determinar cuánto de los recursos totales de la empresa está en manos de la organización y que han sido confiados por sus dueños y cuánto por terceros.

Esta medida también muestra el grado o nivel de endeudamiento que tiene la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., y se podría establecer cuál ha sido el riesgo que ésta ha asumido respecto al cumplimiento de sus obligaciones con terceros.

#### **3.2.2.1 Razón de Endeudamiento Total**

Estas Razones permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deuda.<sup>39</sup>

Se considera manejable un endeudamiento del 60%, es decir, que de cada \$100 que la empresa tiene en sus activos, podrá endeudarse en \$60. Un endeudamiento menor a este muestra que la empresa está en capacidad de contraer más obligaciones y un

---

<sup>39</sup> James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Fundamentos de Administración Financiera



endeudamiento mayor muestra que la empresa puede tener dificultad para contraer más obligaciones.

**Fórmula:**

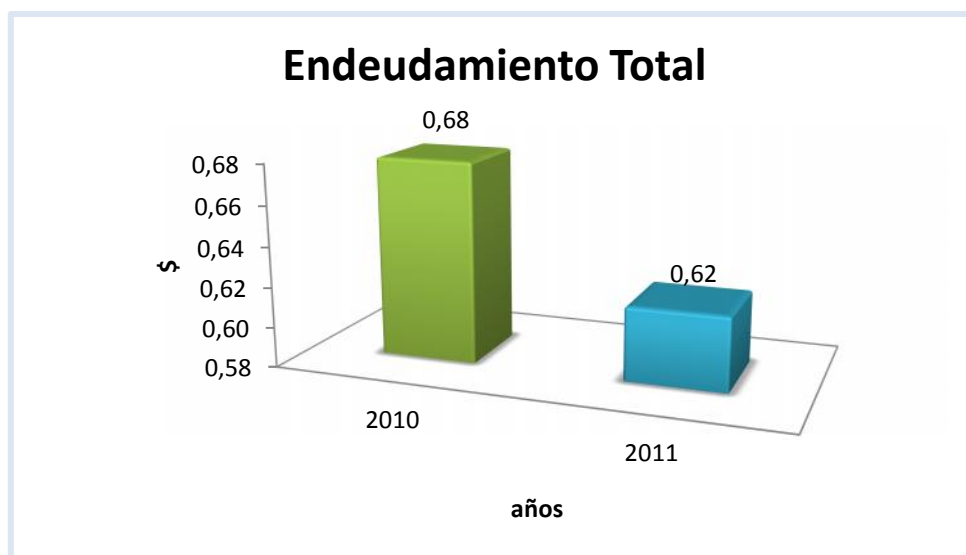
$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla N° 17. Endeudamiento Total**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>	<b>0,68</b>	<b>0,62</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 56: Endeudamiento Total (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: La tabla N° 18 y Gráfico N° 61, permiten evidenciar que la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2010 financió el 68% de sus activos totales con deuda y para el año 2011 lo realizó con el 62%.

Los niveles de endeudamiento que la empresa presenta, se encuentran dentro de los porcentajes manejables, es decir, que por cada \$100 dólares que la empresa tiene en sus activos se adeudan \$68 en el año 2010 y \$62 en el 2011, permitiéndole la disposición para contraer más obligaciones en caso de que lo requiera.

### 3.2.2.2 Razón de Autonomía

Determina en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación de la empresa.<sup>40</sup>

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios de la misma, es decir que parte del total del Activo se financió con los accionistas, para esto un porcentaje bajo indica una proporción grande de financiación proporcionada por los acreedores y al contrario, un porcentaje alto muestra que la empresa está haciendo poco uso del mismo.

#### Fórmula:

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

<sup>40</sup>[http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo\\_Raz%C3%B3n\\_financiera#Autonom.C3.\\_o\\_autofinanciamiento](http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo_Raz%C3%B3n_financiera#Autonom.C3._o_autofinanciamiento)

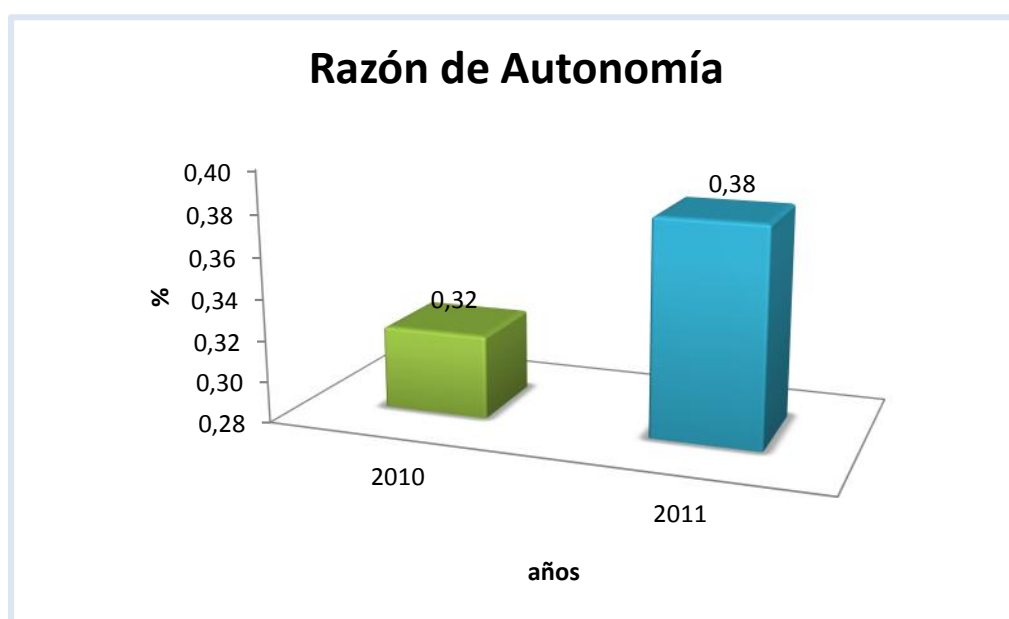
**Tabla N° 18. Razón de Autonomía**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
RAZÓN DE AUTONOMÍA	0,32	0,38

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 57: Variación de Razón de Autonomía (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2011 mantuvo una independencia financiera con sus acreedores del 32%; mientras que para el año descendió a un 38%, variación que se observa en la tabla N° 19 y gráfico N° 61. Lo que muestra que más de la mitad de los activos que la empresa posee, han sido financiados por terceros, pero se observa que habido un aumento en el porcentaje del 6% respecto al 2010, lo que indica que en el año 2011 ha habido un aporte de los socios destinado a la adquisición de activos.

### **3.2.3 ANÁLISIS DE ACTIVIDAD**

“Los índices de actividad miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas porque las diferencias en la composición de los activos y pasivos corrientes de una empresa pueden afectar de manera significativa su “verdadera” liquidez. Por lo tanto, es importante ver más allá de las medidas de liquidez general y evaluar la actividad (liquidez) de las cuentas corrientes específicas. Existen varios índices disponibles para medir la actividad de las cuentas corrientes más importantes, entre las que se encuentran el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. También es posible evaluar la eficiencia con la que se usan los activos totales”.<sup>41</sup>

Estas razones permiten conocer qué tan bien o tan mal, se está manejando los recursos de la empresa. El concepto de mayor importancia en estas medidas es el de rotación, ya que se debe determinar qué tan ágil ha sido la empresa dar vuelta sus activos, entre los cuales se encuentra el inventario, las cuentas por cobras. Adicional a esto estarán sus cuentas por pagar, con lo que se medirá y comparará la eficiencia de la empresa en su desempeño diario.

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

La rotación de cuentas por cobrar permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de una empresa y que tano éxito tiene en su cobro. Se calcula dividiendo las cuentas

---

<sup>41</sup> GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimoprimer edición, p 53

por cobrar entre las ventas netas anuales a crédito. Esta razón indica el número de veces que han transformado las cuentas por cobrar en efectivo en un periodo determinado.<sup>42</sup>

Es decir mide la rapidez con que se convierten en efectivo las cuentas por cobrar otorgadas a los clientes de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., cuando se presenta una rotación es alta significa que el créditos otorgados son recuperados rápidamente lo que contribuye a la rentabilidad de la empresa.

**Fórmula:**

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

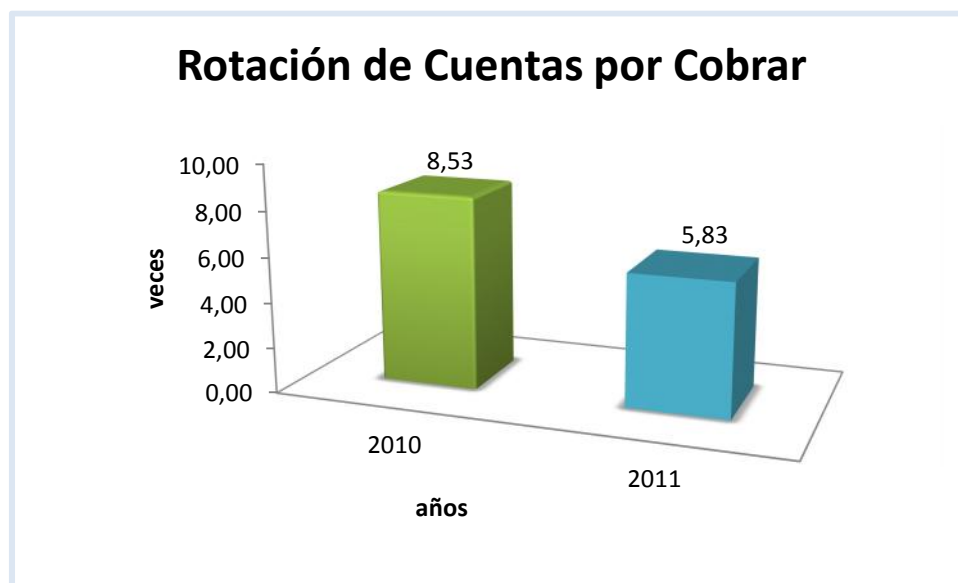
**Tabla N° 19. Rotación de Cuentas por Cobrar**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>	8,53	5,83

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

<sup>42</sup> James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Fundamentos de Administración Financiera

**Gráfico N° 58: Variación de Rotación de Cuentas por Cobrar (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: Las cuentas por cobrar de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se convirtieron en efectivo 8.53 veces en el año 2010 y 5.83 veces en el 2011, es decir los clientes cancelaban sus deudas cada 42.22 días y 61.74 días respectivamente; la lenta recuperación de las cuentas por cobrar se da principalmente por deficiencia de políticas de cobro estrictas y la falta de cumplimiento de los clientes con sus obligaciones contraídas con la empresa, afectando a la liquidez de la misma.

### **3.2.3.2 Plazo Medio de Cobro**

Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas. Determina promedio de tiempo en días en que la empresa Lácteos SANTA

ELENA Cía. Ltda., recupera sus ventas a crédito, se considera favorable cuando es igual o inferior a 30 días.

**Fórmula:**

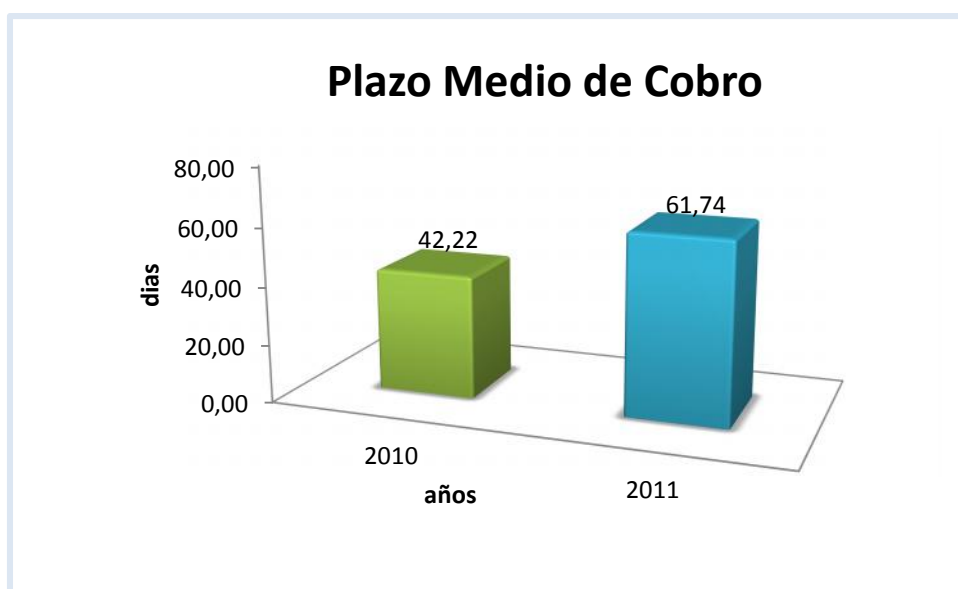
$$\text{Plazo Medio de Cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

**Tabla N° 20. Plazo Medio de Cobro**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
PLAZO MEDIO DE COBRO	42,22	61,74

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 59: Variación Plazo Medio de Cobro (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: No existe una gestión de cobros adecuado por la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el 2010 se tardó en recuperar la deuda 42 días frente a un plazo de 30 días que la empresa otorga; y para el 2011 la empresa tardó 62 días como se observa en la tabla N° 21 y gráfico N° 65, lo que significa que existe un periodo de morosidad muy representativa, por lo que es necesario establecer políticas de crédito que sean convenientes para la empresa.

### **3.2.3.3 Rotación de Inventarios**

Mide la renovación del inventario, mientras más roten las cuentas de inventarios tendrán más liquidez, es decir cuánto más rápido se conviertan en efectivo.<sup>43</sup>

A través de esta razón se puede detectar problemas de acumulación o escasez de mercancías, inventarios obsoletos, etc. La relación entre el costo de ventas y promedio de inventarios, indica el número de veces que rotan los inventarios durante un periodo determinado, es decir, establecen el número de veces que las existencias rotan en el año.

Los inventarios en todas las empresas comerciales o industriales deben constituir la cantidad adecuada de productos disponibles que se requiere para satisfacer la demanda de los clientes; por lo que se torna relevante conocer la rotación de inventarios, la cual mide la liquidez del inventario disponible; es decir, refleja la capacidad de la gerencia de convertir eficientemente el inventario en efectivo o cuentas por cobrar.

Es un indicador que expresa el número de veces que se rota el inventario en un año; mientras más alta sea la rotación del inventario significa que la empresa gestiona eficientemente y mantiene adecuado el nivel de artículos nuevos. Caso contrario la

---

<sup>43</sup> Lawrence J. Gitman, Elisa Núñez Ramos, Principios de Administración Financiera



rotación del inventario se podría presentar artículos obsoletos; En resumen se puede decir que a través de este indicador se puede conocer la evolución del inventario y las ineficiencias que puedan existir en su gestión.

**Fórmula:**

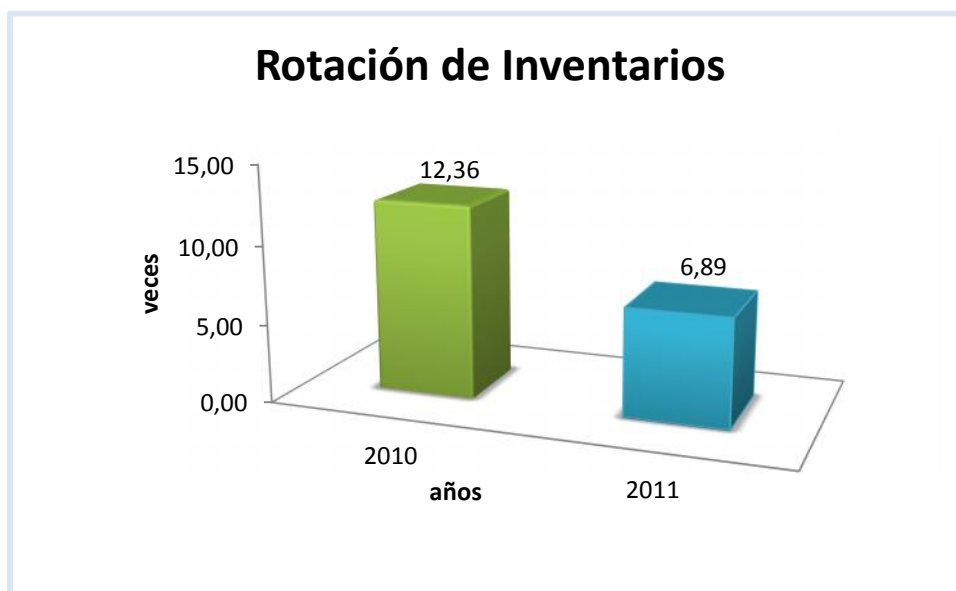
<b>Rotación de Inventarios =</b>	Costo de Ventas
	Inventario Promedio

**Tabla N° 21. Rotación de Inventarios**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	<b>12,36</b>	<b>6,89</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 60: Variación Rotación de Inventarios (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: La rotación de inventarios de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en el año 2010 fue de 12 veces y para el año 2011 la rotación disminuyó a 7 veces, lo cual indica una deficiente gestión de sus inventarios, como se observa en la tabla N° 22 y gráfico N° 66.

### 3.2.3.4 Plazo Medio de Inventarios

Esta razón financiera indica los días en que permanecen en existencia la mercadería dentro de la empresa.

Muestra el número de días que la empresa debe esperar para que sus productos se transformen en cuentas por cobrar, para determinar si el factor arrojado por la empresa es adecuado, se debe comparar con las empresas del mismo giro de negocio.

Fórmula:

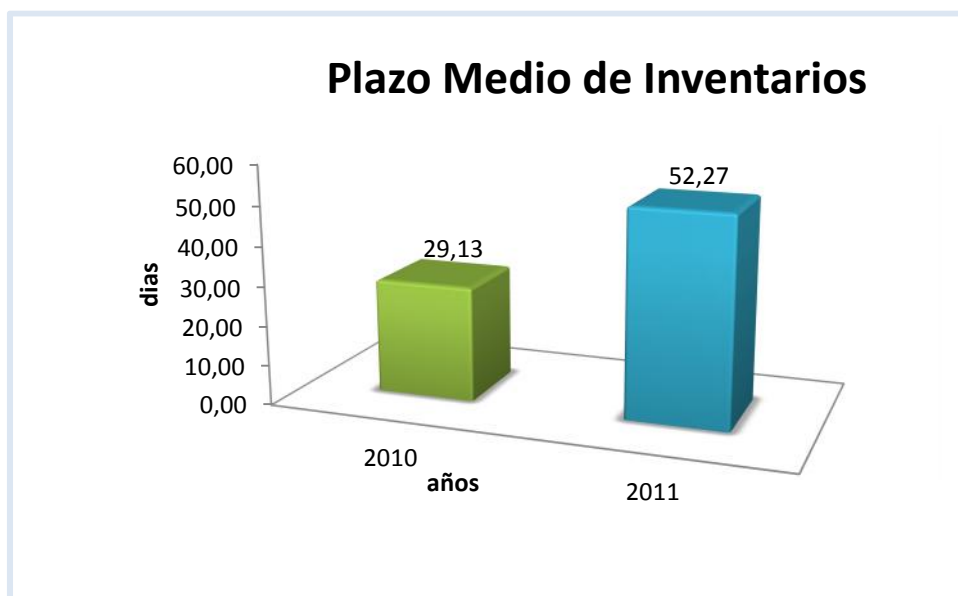
<b>Plazo Medio de Inventarios =</b>	360
	Rotación de Inventarios

**Tabla N° 22. Plazo Medio de Inventarios**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>PLAZO MEDIO DE INVENTARIOS</b>	29,13	52,27

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 61: Variación Plazo Medio de Inventarios (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: Al existir una disminución en la rotación de inventarios, el efecto se ve reflejado en el promedio de días que tardan en rotar dichos inventarios que permanecen en bodega, así pues para el año 2010 Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se tardó 29 días en vender sus inventarios que permanecían en bodega, y para el 2011 el tiempo aumento a 52 días, como se puede observar en la gráfica N° 67, este exceso de días de inventario en la bodega implican mayores gastos en almacenamiento para la empresa y puede originarse una pérdida del mismo, ya que al ser gran parte de los mismos productos perfectibles, no pueden permanecer mucho tiempo sin ser consumidos antes de la fecha de caducidad.

### 3.2.3.5 Rotación de Cuentas por Pagar

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por pagar.<sup>44</sup>

Esta rotación establece el número de veces que las cuentas por pagar giran en promedio dentro de un período determinado de tiempo generalmente un año, permite medir con qué rapidez se liquidan las obligaciones con proveedores usando recursos líquidos de la empresa.

**Fórmula:**

<b>Rotación de Cuentas por Pagar =</b>	Costo de Ventas
	Proveedores

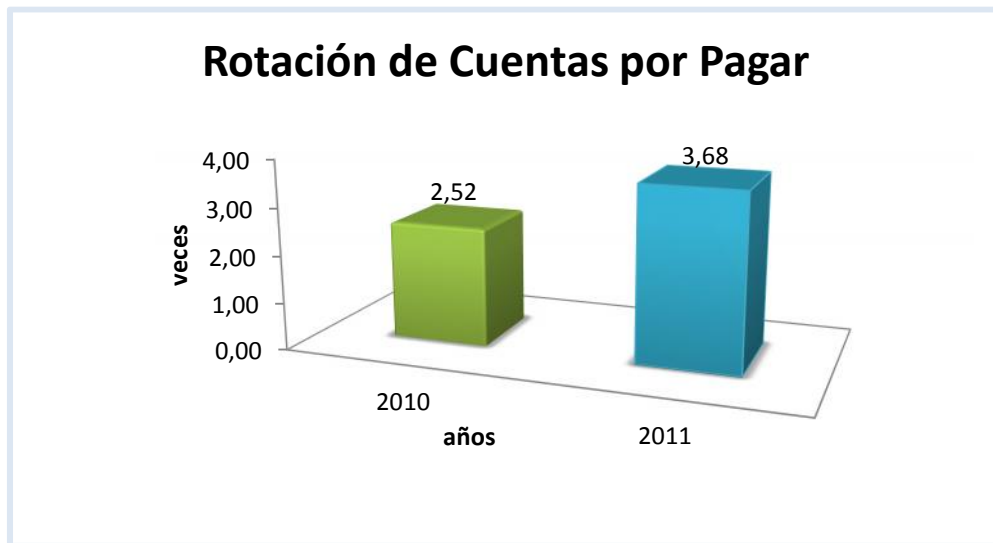
**Tabla N° 23. Rotación de Cuentas por Pagar**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2,52</b>	<b>3,68</b>

**Fuente:** LÁCTEOS SANTA ELENA  
**Elaborado por:** Valeria Elejalde

<sup>44</sup> [http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo\\_Raz%C3%B3n\\_financiera#Razones\\_de\\_actividad](http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo_Raz%C3%B3n_financiera#Razones_de_actividad)

**Gráfico N° 62: Variación Rotación Cuentas por Pagar (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Interpretación:** Las cuentas por pagar proveedores de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., rotaron 2,52 veces en el año 2010 y para el año 2011 tuvo un incremento y se ubicó en 3,68 veces, como se puede observar en el gráfico N° 68; es decir que para el pago de las deudas contraídas se realizó cada 143 días en el 2010 y 98 días en el 2011 ( gráfico N° 69), esta disminución puede ocasionar problemas en la liquidez, por lo que la empresa debe implementar estrategias para mantener o ampliar con los proveedores los periodos de pagos y establecer facilidades de pago.

### 3.2.3.6 Plazo Medio de Pagos

Mide el número de días que, en promedio, la empresa se está tomando de sus proveedores, para saldar sus compras.<sup>45</sup>

Median este indicador se puede medir la salida de recursos para cancelar las obligaciones adquiridas con proveedores por compras de inventario, expresado en número de días, y a través de éste se puede vislumbrar las normas de pago de la empresa.

Se establece como un indicador de eficiencia que expresa el tiempo requerido por la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., para cancelar sus compras a crédito; es decir, el número de días que tarda en pagar sus deudas.

#### Fórmula:

$$\text{Plazo Medio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

**Tabla N° 24. Plazo Medio de Pagos**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
PLAZO MEDIO DE PAGO	143,14	97,76

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

<sup>45</sup> [http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo\\_Raz%C3%B3n\\_financiera#Razones\\_de\\_actividad](http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo_Raz%C3%B3n_financiera#Razones_de_actividad)

**Gráfico N° 63: Plazo Medio de Pagos (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

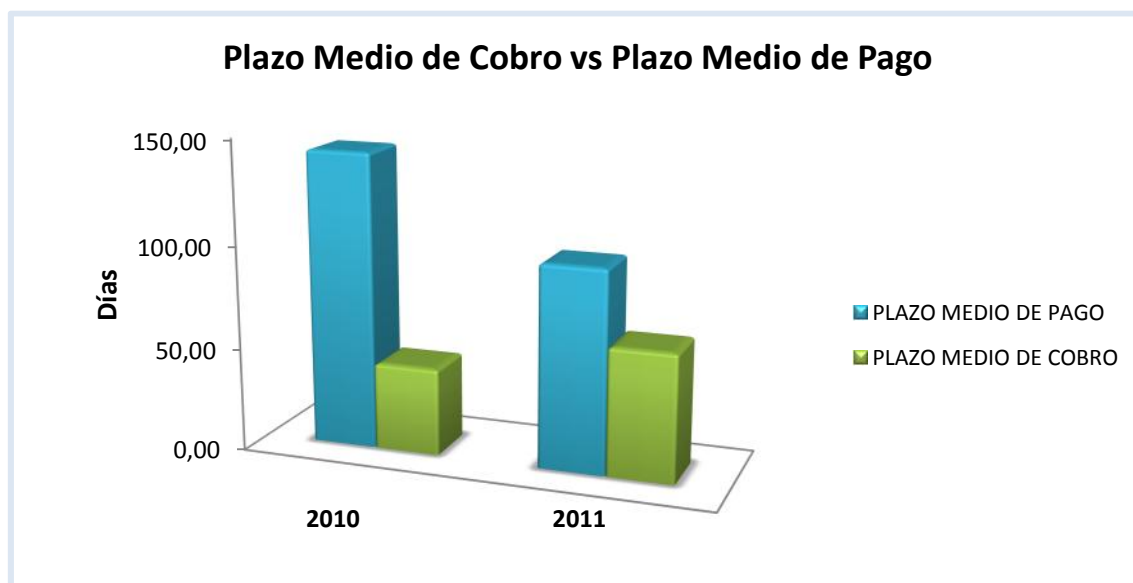
Interpretación: Para el año 2011 podemos ver que los proveedores fueron flexibles en las fechas de pago ya que concedieron a la empresa un plazo máximo de 143 días para el pago de las obligaciones que mantienen la empresa, mientras que en el 2010 fueron un más exigentes por lo que apenas se obtuvo 98 días plazo para realizar los pagos pertinentes. Estos datos de ven reflejados en el gráfico N° 69, esta disminución de 45 días en el plazo de pago, ocurrió ya que en el año 2011 no se negoció de manera efectiva los términos con los proveedores.

**Tabla N° 25. Plazo Medio de Pagos versus Plazo Medio de Cobros**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>PLAZO MEDIO DE PAGO</b>	143,14	97,76
<b>PLAZO MEDIO DE COBRO</b>	42,22	61,74

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 64: Plazo Medio de Cobro vs Plazo Medio de Pago (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: Al comparar los plazos de Cobro y Pago de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se puede observar (tabla N° 26 y gráfico N° 70) que para el año 2011 el plazo medio de cobro ha aumentado en 20 días en comparación al año 2010, es decir que los clientes cumplen sus obligaciones cada 62 días; por otro lado las obligaciones con proveedores que mantiene la empresa en el año 2011 disminuyó el plazo de pago en 45 días, es así que la empresa en lugar de cancelar sus obligaciones en 143 días, lo tiene que realizar en tan solo 98 días.

Es importante que Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., implante rigurosas políticas de cobros y evalúe la calidad de los clientes que actualmente posee, con el objetivo de determinar y clasificar aquellos clientes que cancelan sus obligaciones de forma oportuna y los que no lo hacen. De la misma manera la empresa debe tratar de negociar con los proveedores mayores plazos para el pago de sus deudas con el objetivo de conseguir mejorar sus índices de actividad.



### 3.2.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

La rentabilidad se puede apreciar desde tres puntos de vista distintos:

- *Comercial*: beneficio que genera la compañía por cada dólar vendido.
- *Económico*: beneficio que genera la compañía por la utilización de sus activos.
- *Financiero*: beneficio que obtienen los accionistas con las inversiones que realizan en la compañía

A tres de los indicadores de rentabilidad se evidencia la habilidad que tiene la empresa para ganar una utilidad satisfactoria, la posición financiera y la forma en que se administra la misma.

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que los hacen respecto a la inversión. Juntas, estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de las empresas.<sup>46</sup>

A través del análisis financiero se pueden determinar los niveles de rentabilidad Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., ya que permite: evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos, el nivel de ventas y la conveniencia de efectuar inversiones.

Entre los principales indicadores de rentabilidad se encuentran:

- Rendimiento sobre ventas
- Rendimiento sobre activos
- Rendimiento sobre capital

---

<sup>46</sup> James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Fundamentos de Administración Financiera

### 3.2.4.1 Margen de Utilidad Neta

El margen de Utilidad Neta Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa.<sup>47</sup>

Refleja la utilidad que la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., obtiene de las ventas generadas en un periodo de tiempo determinado. Expresa cuánto gana los accionistas por cada dólar invertido en la empresa.

Un resultado alto determina que la empresa ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos.

#### Fórmula:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

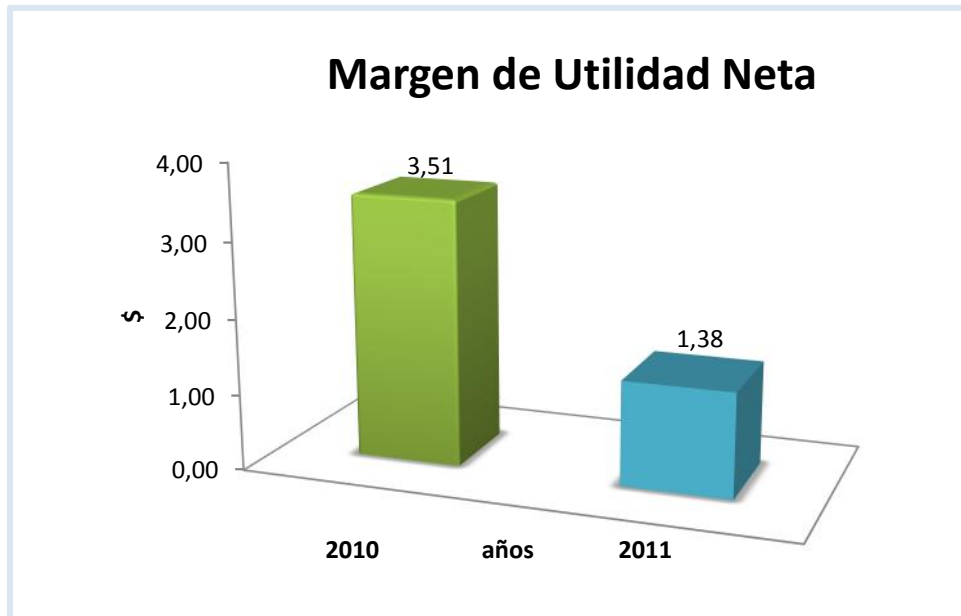
**Tabla N° 26. Margen de Utilidad Neta**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
MARGEN DE UTILIDAD NETA	3,51	1,38

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

<sup>47</sup> César Aching Guzmán, Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia

**Gráfico N° 65: Margen de Utilidad Neta (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: Para el año 2011 el margen de utilidad neto se ubicó en el 1,38%, esto significa que por cada dólar de ventas la empresa obtuvo una utilidad de \$1,38 dólares. El margen neto muestra una tendencia negativa para el período 2010 – 2011. Mientras que la empresa presenta un alto margen de utilidad bruta (38.47% y 31.28%), lo cual contrasta con el nivel del margen neto registrado el cual fue de apenas del 3.51% en el 2010 y 1.38% para el año 2011, como se observa en la gráfica N° 71 y tabla N° 28. Esto refleja que la empresa no está administrando de manera eficiente sus gastos administrativos y de ventas, los cuales sufrieron un aumento en el mismo periodo, lo que indica claramente que existen algunos costos o gastos demasiado altos a los que se deberá dar mayor atención, a fin de controlarlos eficientemente y poder reducirlos al máximo, y con esto lograr una utilidad más alta que alcance las metas esperadas por la empresa.

## Margen de Utilidad Bruta

### Fórmula:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

**Tabla N° 27. Margen de Utilidad Bruta**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>	<b>38,47</b>	<b>31,28</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

### 3.2.4.2 Rentabilidad Sobre Activos (ROA)

Indica la eficiencia con la cual la administración ha utilizado sus recursos disponibles para generar ingresos.<sup>48</sup>

Es decir mide el rendimiento sobre el capital invertido en la empresa, reflejando el aprovechamiento de los recursos que posee, en su tarea de generación de ventas. En sí la capacidad de los activos disponibles que tiene la empresa para producir utilidades que permitirán recuperar los recursos invertidos. Mientras más altos sean los rendimientos sobre la inversión se puede decir que más eficiente es la gestión dentro de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

<sup>48</sup> Teresa M Pellicer Armiña, El Control de Gestión en Las Empresas

**Fórmula:**

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$$

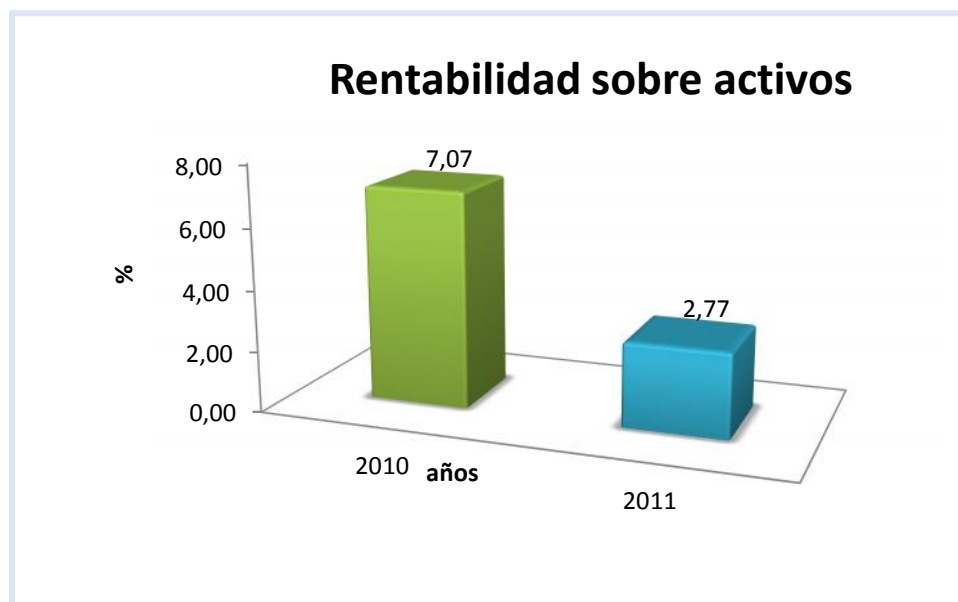
**Tabla N° 28. Rentabilidad sobre activos**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA)	7,07	2,77

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 66: Rentabilidad sobre Activos (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: Para el año 2010, Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., mantuvo una rentabilidad del 7.07% sobre sus activos, es decir, que por cada \$ 100 dólares que tenía invertido en su activo obtenía \$7.07 dólares de utilidad, para el año 2011 la rentabilidad disminuye al 2.77% con lo que se deduce que la empresa administró de forma deficiente sus activos. Cabe recalcar que la inversión que la empresa realizó en sus activos no fue representativa, es así que el monto con mayor porcentaje era el de sus activos corrientes y de manera especial en sus cuentas por cobrar; antes que en sus activos fijos.

### 3.2.4.3 Rentabilidad Sobre el Patrimonio (ROE)

Es una razón que permite saber el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta sobre el patrimonio neto.<sup>49</sup>

Mide la capacidad de generar utilidades con el capital aportado por los socios y representa el porcentaje de utilidad que permitirá recuperar los recursos aportados. A través de este indicador se evalúa la eficiencia del capital invertido con recursos propios, su atención se centra principalmente en la utilidad por acción.

Mientras más altos sean los porcentajes más satisfactoria más altos son los rendimientos sobre la Inversión.

#### Fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

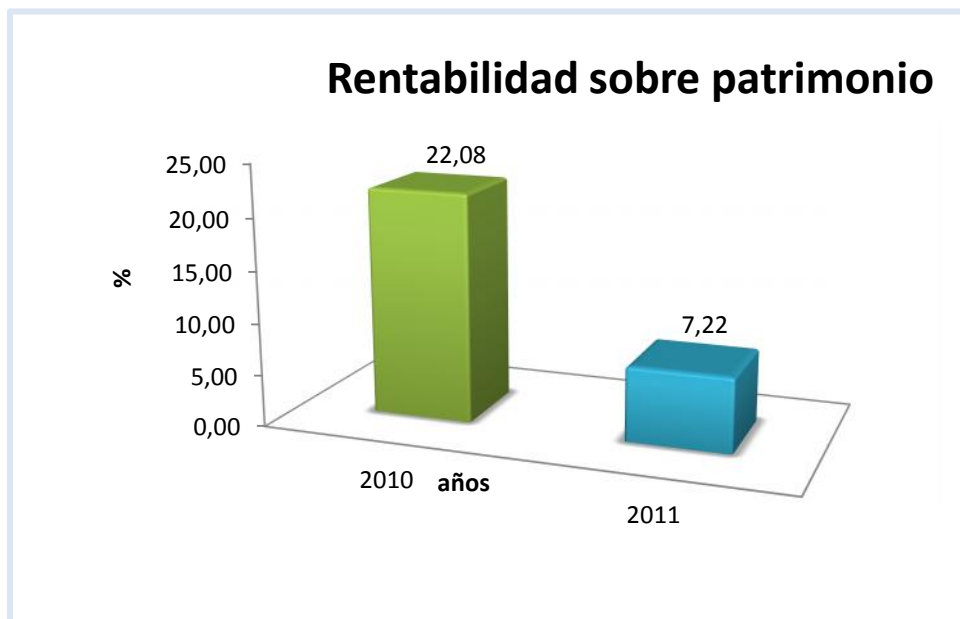
<sup>49</sup> DUMRAUF Guillermo: Finanzas Corporativas, Edición 2003, México, Editorial Alfaomega

**Tabla N° 29. Rentabilidad sobre Patrimonio**

Índice/Razón	AÑOS	
	2010	2011
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	22,08	7,22

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 67: Rentabilidad sobre Patrimonio (2010 – 2011)**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: Para el año 2010, Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., obtuvo una rentabilidad del 22.08% sobre su patrimonio, es decir, que por cada \$ 100 dólares que tenía invertido en su patrimonio obtenía \$22.08 dólares de utilidad, pero para el año 2011 la rentabilidad disminuye alcanzado el 7.22%, como se observa en la gráfica N° 73.

### 3.2.5 ANÁLISIS SISTEMA DUPONT

El análisis Dupont se fundamenta principalmente en la interacción entre el margen de utilidad sobre las ventas, la rotación de activos y el apalancamiento financiero para determinar el grado de rendimiento sobre el capital contable.<sup>50</sup>

Este análisis se constituye como una importante herramienta necesaria para la planificación financiera de una empresa; ya que proporciona toda la información reflejada en la rentabilidad que se ha generado sobre la inversión realizada y sobre el capital contable aportado. Del análisis efectuado a la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se puede realizar una adecuada planificación financiera, acorde con la determinada situación financiera actual de la misma y sus necesidades, permitiendo una toma de decisiones más apropiada y así alcanzar un mejor desempeño en todas las áreas de la organización.

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

#### **Fórmula:**

Utilidad Neta	X	Ventas Netas	X	Activo Total
Ventas Netas		Activo Total		Patrimonio Total

Se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles. También sostiene que el rendimiento sobre la inversión (Utilidad Neta /

<sup>50</sup> César Aching Guzmán, Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia



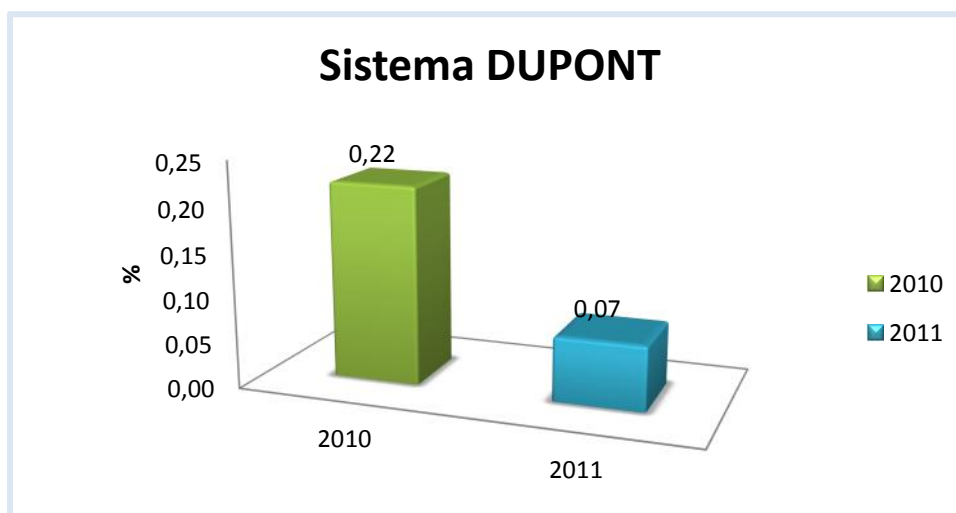
Activo Total) proviene de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas y del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

**Tabla N° 30. Variación del Sistema Dupont**

SISTEMA DUPONT EMPRESA LÁCTEOS SANTA ELENA CÍA. LTDA.				
$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Anuales}} \times \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$				
AÑOS	ROE	MARGEN	ROTACIÓN	APALANCAMIENTO
2010	0,22	\$ 35.434,16	\$ 1.010.692,30	\$ 501.174,27
		\$ 1.010.692,30	\$ 501.174,27	\$ 160.498,42
		<b>0,04</b>	<b>2,02</b>	<b>3,12</b>
2011	0,07	\$ 21.644,70	\$ 1.567.870,09	\$ 782.602,74
		\$ 1.567.870,09	\$ 782.602,74	\$ 299.950,36
		<b>0,01</b>	<b>2,00</b>	<b>2,61</b>

*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 68: Sistema DUPONT (2010 – 2011)**



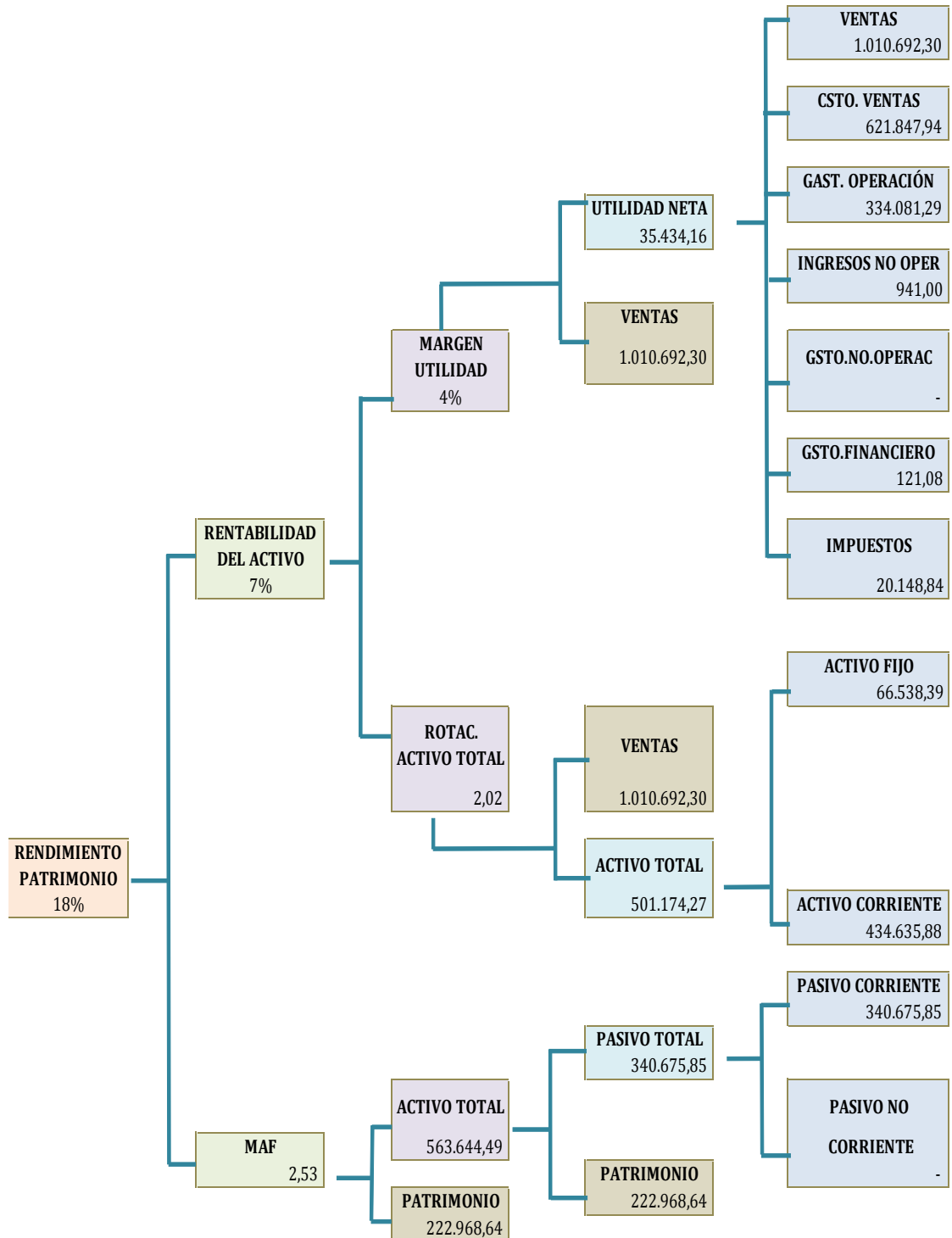
*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Interpretación: Los resultados obtenidos indican que hubo una ganancia sobre ventas de tan solo el 4% en el año 2010 y 1% para el año 2011, por otro lado el activo total se vendió 2.02 y 2 veces. El multiplicador del patrimonio neto muestra que por cada dólar de patrimonio existieron \$3.12 y \$2.61 respectivamente de activo total generando utilidad; por otro lado, se destaca que Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., tiene un rendimiento de patrimonio de tan solo el 7%, es decir que por cada dólar que invirtieron los accionistas le produce 0.07 centavos de dólar. Lo que muestra que la empresa debe ampliar su mercado con la finalidad de incrementar sus ingresos para que estos permitan cubrir sus gastos y se pueda obtener una mayor utilidad.

Indudablemente Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., debe tomar decisiones para la aplicación de correctivos que mejoren con la eficiencia operativa ya que actualmente no existe, dando como resultado el estancamiento del giro del negocio.

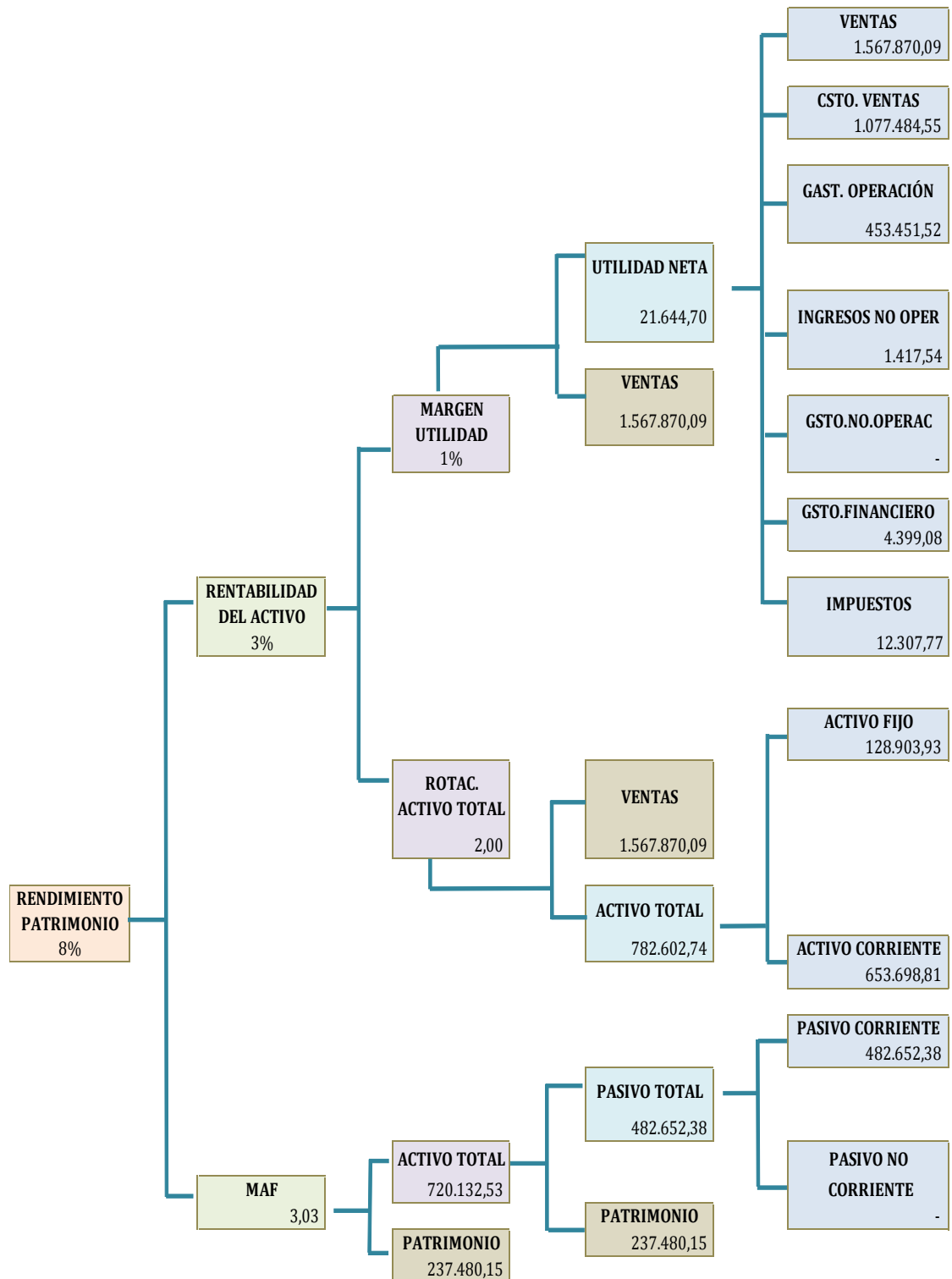
**Gráfico N° 69: Representación de Sistema DUPONT Análisis 2010, Lácteos SANTA**

**ELENA Cía. Ltda.**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 70: Representación de Sistema DUPONT Análisis 2011, Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**



*Fuente: LÁCTEOS SANTA ELENA  
Elaborado por: Valeria Elejalde*

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**

Un modelo es una representación simplificada y lógica de una situación real, que permite identificar los elementos o variables que la componen y la manera como se interrelacionan con el fin de entender el funcionamiento de un sistema y/o facilitar el análisis y la solución de un problema.<sup>51</sup>

Una de las áreas más importantes de la empresa es la financiera, por tanto su gestión se clasifica dentro de las más primordiales, ya que todas las decisiones y acciones que presenten dentro de la organización se ven reflejados en los resultados económicos que arroja la misma, por tal razón se dice que el área financiera integra todas las áreas relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros.

Por tal razón un modelo de gestión financiero sirve como una herramienta que permitirá determinar los problemas que se han presentado en un periodo determinado dentro de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., y las posibles alternativas de solución para la mejora de las acciones dentro de la misma, de modo que se eviten las posibles pérdidas económicas que se puedan presentar a futuro.

Dentro de los problemas que afronta Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se encuentran los siguientes:

- Falta de planificación, control y toma de decisiones financieras.
- Deficiente administración de los recursos que posee la empresa.
- No genera ni analiza información financiera, que permitan la adecuada toma de decisiones, la única información que se genera es la información contable con el fin de poder cumplir las obligaciones fiscales.

---

<sup>51</sup> Ma. Cristina Alemán Castilla. Edmundo Gonzales Zavaleta. 1 era Ed. Continental. Pag.2.

- Falta de elaboración de presupuestos que permitan la asignación adecuada de los recursos tanto para el capital, costos e ingresos necesarios para el normal desarrollo de las operaciones dentro de la empresa, así como, la correcta utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada uno de los departamentos.
  
- Inexistencia de publicidad de los productos que ofrece la empresa.
  
- Falta de ampliación de los nichos de mercado
  
- Inadecuado manejo de los gastos en los cuales incurre la empresa
  
- Deficiente administración del activo y patrimonio que posee la empresa

Por tanto, lo que se busca con la aplicación del presente modelo de gestión financiero, partiendo del análisis de los estados financieros y de la identificación de sus actuales y potenciales problemas, es maximizar sus ventas y minimizar sus gastos operativos, a través del establecimiento de políticas y estrategias que mejoren sus indicadores financieros y de gestión, ya que los mismos reflejaron los problemas que la empresa presentó durante el último año de estudio en el mismo que se ocasionaron las pérdidas económicas.

#### **4. ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PLANTEADO**

A fin de que la información financiera presentada por la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., sea real, refleje la realidad económica y financiera de la misma y sirva para a toma de decisiones y para la declaración de impuestos, se recomienda establecer un riguroso control interno, el mismo que verifique que la información financiera se registre y se guie con las normativas y procedimientos establecidos, respetando las políticas y normas de información financiera de los procesos contables como objetivo fundamental dentro de la empresa.

De la misma manera es necesario que se revise, analice y corrija la información financiera de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., presentada en los balances de los periodos 2010 y 2011, a fin de que se eliminen las inconsistencias encontradas en el análisis antes efectuado.

También se recomienda realizar una auditoría financiera y de gestión, la cual arrojaría los resultados de la eficiencia de los procedimientos dentro de la empresa y de la veracidad de la información financiera, con el fin de que Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se desarrolle normalmente y mantenga una mejora continua, evitando problemas posteriores ya sean legales y de ejecución, debido a que hoy por hoy el gobierno con su instrumento financiero del servicio de rentas internas SRI, exige la declaración de impuestos fidedigna, la cual depende de un proceso financiero adecuado.

Posterior a esta recomendación se prosigue a la propuesta del Modelo de Gestión Financiera el mismo que pretende mejorar la eficiencia en las áreas más relevantes de la empresa en lo referente a la maximización de recursos, reducción de costos e incrementó de los ingresos.



Para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se presenta un modelo de gestión financiera que aportará a los indicadores de desempeño en la perspectiva financiera, políticas que permitan la maximización del uso de los recursos financieros que posee la empresa, potencializando su eficiencia y eficacia en el desempeño y uso de los recursos, que permita a la empresa afrontar los cambios que se presenten en el entorno y que genere información veraz y oportuna que agilite la adecuada toma de decisiones y que facilite medir el grado de cumplimiento de objetivos.

Por tanto el presente el modelo de gestión financiera está dirigido a generar un procedimiento concreto a las cuentas de mayor importancia dentro de la empresa, la cuales se determinaron mediante el análisis financiero que poseen debilidades y un inadecuado manejo, lo que ocasiono que la empresa presente una inapropiada administración de los recursos. Estas cuentas son las siguientes:

- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Cuentas por pagar
- Obligaciones financieras
- Planificación Presupuestaria

A continuación en el gráfico N° 77 se detalla la Estructura del Modelo de Gestión Financiero Planteado para la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

**Gráfico N° 71: Estructura del Modelo de Gestión Financiero Planteado para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**



*Elaborado por: Valeria Elejalde*

## **I. GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Una cuenta por cobrar es un saldo adeudado por un cliente generado por un crédito, disminuyendo inventarios. El mantener estas cuentas para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., implica costos directos e indirectos pero también tiene beneficios importantes, ya que la concesión de créditos incrementa las ventas.

Las cuentas por cobrar deben tener un especial tratamiento ya que si las mismas no se controlan adecuadamente podrían alcanzar niveles excesivos en sus valores, lo que generaría una disminución de los flujos de efectivo, incluso la aparición de malas cuentas, afectando a la utilidad de la empresa. Por tanto una apropiada administración de este rubro inicia desde la decisión de si se debe o no otorgar un crédito a un cliente y partiendo de esto establecer un adecuado sistema de control.

### **4.1.1 Situación actual de las Cuentas por Cobrar**

La rotación de cuentas por cobrar dentro de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., actualmente no está siendo controlada de manera adecuada, de modo que el nivel de días que tiene para recuperar una deuda es de 62 días, esto sin tomar en cuenta que el otorgamiento de créditos por venta no está establecido mediante políticas, sino bajo criterios no fundamentados de sus administradores. Por tal motivo existe la necesidad de establecer normas, políticas, procedimientos y estrategias que permitan a los involucrados tomar decisiones adecuadas y gestionar estos recursos de forma organizada, sin generar problemas que más adelante podrían afectar a la empresa.

De hecho el único mecanismo que la empresa utiliza para obtener información del cliente que solicita un crédito por la compra de los productos, es mediante una base de datos que ha generado la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., internamente, sin tener la posibilidad de disponer mecanismos de análisis elementales.

#### **4.1.2 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar.**

Para determinar quiénes serán los sujetos de crédito dentro de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se ha establecido los siguientes conceptos tras los cuales se podrá generar una cuenta por cobrar:

- Anticipos a empleados y dueños.
- Préstamos a empleados y socios.
- Venta a crédito a clientes de la empresa.

Al plantear un modelo de gestión para Cuentas por Cobrar es necesario establecer cuáles son los principales puntos que se deberá tomar en cuenta, los mismos que son considerados como críticos por su importancia dentro del modelo, es así que tras la determinación de las falencias de la empresa se ha decidido plantear soluciones a los siguientes aspectos:

- Políticas de financiamiento
- Evaluación de Créditos
- Seguimiento de Cuentas
- Técnicas de Cobro

### 1. Políticas de Financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar

- El otorgamiento de créditos dependerá de los montos de adquisición del producto y la frecuencia con la que los realicen en base a lo que se detalla en la tabla N° 33:

**Tabla N° 31: Montos y Plazo de Crédito**

<b>MONTO \$</b>	<b>PLAZO</b>
= a 500	15 días
501 a 1.000	20 días
1.001 a 1.500	30 días
1.501 a 2.500	45 días
2.501 a 4.000	55 días
> 4.000	65 días previa autorización

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

- Adicional a esto se solicitará un documento que acredite su obligación con la empresa.
- El crédito se concederá a clientes que hayan adquirido los productos de la empresa como mínimo diez veces; y que se encuentren registrados en la base de datos de la misma, es decir que se lo considere un cliente frecuente de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., que haya tenido una relación mínima de 1 año.
- Se pedirá un informe sobre cada cliente nuevo, comprobando todos sus datos, los mismos que deberán llenar la solicitud de crédito respectiva que presenta la empresa.

- El cliente se obliga a liquidar el valor de los productos lácteos en su totalidad por lo menos dos días antes del plazo establecido por la empresa (Tabla N° 33).
- El pago de la deuda puede ser a través de depósito bancario, transferencia electrónica o tarjeta de crédito.
- El cobro inicial se lo realizará por un valor que constituya no menos del 60% al contado y la diferencia (40%) se otorgará a crédito que deberá ser cobrado de acuerdo a la tabla N° 33.
- A los clientes que obtengan calificación D no se les concederá el crédito.
- El cliente deberá presentar como garantía un cheque personal o un Boucher en blanco o por el valor de lo adeudado.
- Para que el crédito sea otorgado deberá alcanzar el monto de \$500 dólares en compra de productos lácteos.
- La cancelación del crédito deberá ser notificado oportunamente al departamento de ventas de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.
- Las cuentas por cobrar vencidas permanecerán en la conjunto de cuentas por cobrar por un lapso de 20 días, trascurrido este lapso de tiempo se procederá con acciones legales.

## 2. Evaluación del Crédito

Para una adecuada gestión de cuentas por cobrar, debe iniciar desde la evaluación de los clientes solicitantes del crédito, para lo cual se ha establecido los siguientes pasos a seguir para el otorgamiento de los créditos:

- Recopilar información
- Analizar Información
- Toma de decisión
  
- RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN:

Esta se realizará tras llenar un formulario denominado Solicitud de Crédito, el mismo que incluye la siguiente información:

**Gráfico N° 72: Solicitud de Crédito**

# SOLICITUD DE CRÉDITO



**Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**

## Datos del Solicitante

Fecha de

Solicitud:.....

Nombre / Razón Social:..... CI / RUC:.....

Dirección:..... Teléfono:.....  
E – mail:..... Fax:.....  
Representante Legal:.....  
Límite de Crédito Solicitado:.....Plazo de Crédito Solicitado:.....

## Datos Laborales del Solicitante

### *Relación Laboral:*

Empleado Público      Empleado Privado      Independiente      Jubilado

Nombre de la empresa:.....

### *Negocio Propio:*

Actividad de la

empresa:.....

RUC: .....

Años de la empresa: .....

Ventas promedio al mes: .....

## Referencias Comerciales

Nombre / Razón Social:.....CI / RUC:.....

Dirección:..... Teléfono:.....

Cupo Asignado:.....Tiempo:.....

Pago:.....

Modalidad Comercial:.....

Observaciones:.....

## Referencias Bancarias

Banco:.....Tipo de Cuenta:.....



Nº de Cuenta:.....

Antigüedad:.....

## Garantías

Boucher

Cheque

Letra de cambio

Pagaré

## Para uso exclusivo de Crédito y Cobro

Aprobado:.....Rechazado:.....Días de Crédito:..... Límite de Crédito.....

Observaciones:.....

\_\_\_\_\_  
Firma Solicitante de Crédito

\_\_\_\_\_  
Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

### – ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

Para analizar la información proporcionada por el cliente se realizará la validación a través de la aplicación de la 5c's de crédito las cuales son: carácter, capital, colateral, capacidad de pago y condiciones de crédito, con el fin de asegurarse de otorgar el crédito basándose en un análisis crítico del cliente de modo que se evite el tener inconvenientes en el transcurso del cobro.

## – Las 5 C del Crédito

Esta técnica realiza un análisis previo de las cualidades de solvencia del cliente, su habilidad para los negocios, las condiciones en las que se desarrolla el negocio, las garantías que presenta el cliente en cuanto al cumplimiento de pago y por último se realiza un análisis de las finanzas de su empresa permitiendo conocer sus posibilidades de pago.<sup>52</sup>

Debido a que el crédito se lo considera como el motor de las ventas en una empresa, se vuelve necesario establecer soluciones que permitan reducir el número de cuentas incobrables, y que los créditos sean otorgados sobre bases sólidas, tras un apropiado análisis a los clientes.

- **Carácter:** Analizará la antigüedad del cliente revisando su historial de pagos, en el caso de que el cliente tenga cuentas pendientes por largos períodos de tiempo es recomendable no conceder el financiamiento.
- **Capacidad:** Analizará los estados financieros que posea el cliente, examinando primordialmente las razones de liquidez y endeudamiento, determinando la capacidad que tiene el solicitante para contraer una obligación.
- **Capital:** Analizará el patrimonio que posee el cliente evaluando las razones de rentabilidad, estableciendo la relación que existe entre la deuda y el capital del solicitante.
- **Colateral:** Analizará las garantías que el solicitante puede ofrecer para asegurar el pago del crédito. Si la cantidad de activos que posee el solicitante tienen un alto porcentaje, existe mayor probabilidad de que la empresa recupere los fondos en caso de que el solicitante se retrase en los pagos.

---

<sup>52</sup> [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad\\_y\\_Finanzas](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad_y_Finanzas)

- **Condiciones:** Analizará las variables tales como las condiciones económicas, el desarrollo del mercado y aquellas que afecten a esa transacción específicamente.

Mediante método de análisis de clientes, se propone el siguiente procedimiento que consiste en evaluar cada uno de estos factores asignándole un porcentaje determinado a cada variable, el cual al final de la evaluación permitirá obtener un resultado ponderado producto de un análisis matemático y de esta manera Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., podrá tomar una adecuada decisión en cuanto a la concesión de créditos.

A cada uno de los elementos propuestos para el análisis en la solicitud de crédito se les asignará un peso en porcentaje de acuerdo a su importancia. Dichos porcentajes podrán ser cambiados bajo comité de aprobación y con los respectivos justificativos.

**Tabla N° 32: Principales variables para el análisis del crédito**

ELEMENTO	VARIABLE	% IMPORTANCIA
CARÁCTER	Cumplimiento de crédito en la empresa	30%
	Cumplimiento de créditos con otras personas	
CAPACIDAD DE PAGO	Ingresos Netos	40%
	Años del negocio	
	Tiempo laboral en el empleo actual	
CAPITAL	Situación Financiera del cliente	20%
COLATERAL	Boucher	10%
	Cheque	
	Letra de Cambio	
	Pagaré	

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se ha propuesto la siguiente ponderación para la calificación de sus clientes:

**Tabla N° 33: Grado de Ponderación de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**

<b>GRADO DE PONDERACIÓN</b>	
Satisfactorio	<b>100%</b>
Regular / Limitado	<b>70%</b>
No Satisfactorio	<b>40%</b>
Inexistente	<b>0%</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Para el caso de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., el límite establecido es de no menor de 60% para la aceptación del crédito; a continuación se establece un ejemplo de un análisis de Crédito mediante el modelo propuesto para un mejor entendimiento:

**Tabla N° 34: Ilustración del Análisis de Crédito**

*Cliente: LA OFELIA*

<b>ELEMENTO</b>	<b>PESO</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Regular</b>	<b>No Satisfactorio</b>	<b>Inexistente</b>	<b>Eficiencia</b>
		<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>	
CARÁCTER	<b>30%</b>		X			21%
CAPACIDAD DE PAGO	<b>40%</b>		X			28%
CAPITAL	<b>20%</b>	X				20%
COLATERAL	<b>10%</b>			X		4%
<b>SUMA</b>						<b>73%</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Al sumar esta calificación de los elementos, se obtuvo para este ejemplo un resultado final de 73% por lo que esta solicitud se considera aceptada.

– TOMA DE DECISIÓN:

La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., deberá basarse en una norma de crédito específica que le permita determinar si el cliente es sujeto de crédito y de este modo proceder a la concesión del mismo o caso contrario desechar la solicitud. Una vez efectuada la recopilación de información del cliente y realizado el respectivo análisis, se obtendrá una ponderación para cada cliente, la cual se fundamentará en la norma de crédito para su ejecución.

La norma de crédito propuesta bajo la cual se registrará la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., al momento de tomar la decisión para el otorgamiento de créditos se presenta a continuación:

**Tabla N° 35: Decisión de Crédito Propuesta**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>Ponderación</b>	<b>DECISIÓN</b>
<b>A</b>	> 60%	Se concede el crédito en condiciones normales
<b>B</b>	50% a 60%	Concede crédito de hasta 30% del valor total del producto
<b>C</b>	40% a 50%	Se concede el crédito limitado de hasta el 15% del monto total del producto
<b>D</b>	< de 40%	No es sujeto de crédito

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

### 3. Seguimiento de Cuentas

La cartera de clientes debe ser seleccionada adecuadamente, por lo que la evaluación de los clientes bajo las políticas determinadas anteriormente debe realizarse de manera efectiva a cada uno de ellos, ya que de esto depende que la cartera de cuentas por cobrar se encuentre en óptimas condiciones. Adicional a esto como respaldo de la gestión de cuentas por cobrar se presentan técnicas que permitirán a la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., recuperar en el menor tiempo los valores adeudados.

#### POLÍTICAS

- Llevar un Libro de Cobranzas.
- Revisar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones oportunas.
- Entregará los clientes quincenalmente los Estados de Cuenta, ya sea a través de correo o correo electrónico.

**Tabla N° 36: Planilla de Cobros propuesta**

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.							
PLANILLA DE COBROS							
Código	Cliente	FACTURA		COBRO			Observaciones
		N°	Valor	Efectivo	Cheque	N° de Comprobante / Cheque	

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

#### **4. Técnicas de Cobro**

– Llamadas telefónicas

El primer paso a realizarse por la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en caso de que un cliente no se haya acercado a cancelar la deuda serán las llamadas telefónicas, exigiendo el pago de los créditos, en el caso de que el cliente presente una excusa razonable por la cual no ha cancelado su obligación, se puede llegar a estipular un tiempo prudente para que realice el pago.

– Cartas

Se empleará este medio, pocos días después de la fecha de vencimiento, la primera carta que enviará la empresa será para recordar al cliente que su cuenta se encuentra pendiente de pago. En caso de no cancelar su deuda se procederá a enviar una carta más decisiva.

– Agencias de Cobro

La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en caso de mantener una cartera de cuentas por cobrar resgosa puede acceder a entregar dicha cartera a una agencia de cobros, de manera que estas realicen los trámites necesarios para la recaudación de las cuentas. Tomando en cuenta que los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible que se reciba un porcentaje mucho menor del que se esperaba recuperar.

– Procedimiento Legal

Normalmente es utilizada cuando la empresa ha transferido su cartera de créditos a una agencia de cobros, este es el paso más estricto de la gestión de cobros, ya que se tiene que emplear acciones legales para la recuperación de la deuda vencida.

A continuación se detalla el procedimiento que deberá seguir la empresa para otorgar crédito a los potenciales clientes:

<b>PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO PROPUESTO</b>
El cliente solicita productos lácteos de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., que suman un precio superior a los \$500 dólares.
El auxiliar administrativo o el auxiliar de ventas se encarga de llenar la solicitud de crédito conjuntamente con el cliente, y da el respectivo seguimiento de verificación de la información declarada en un plazo máximo de 3 días.
Se solicita la información requerida como anexo a la solicitud de crédito.
Verificada la información presentada en la solicitud se procede al análisis mediante el sistema propuesto.
Una vez realizado el respectivo análisis, se comunica los resultado al gerente de ventas quien se encarga de otorgar la autorización para el crédito y dependiendo del tipo de calificación del cliente se establece el montó de crédito a otorgar.
Se realiza una reunión con el cliente para establecer condiciones, plazos y garantías del crédito.
El auxiliar administrativo o de ventas que esté dando seguimiento al cliente recolectara la información y garantías necesarias que se adjuntaron al contrato de la compra de productos, de esta manera se mantendrá archivada y organizada la documentación, facilitando así la gestión de cobro.
Se elaborará un respectivo cronograma de cobro, haciéndole conocer al cliente la fecha en la que se deberá acercar a cancelar la deuda, haciendo consignar su firma para constancia del acuerdo entre las partes.
Se elaboraran las facturas respectivas.



## **II. GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transiciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.<sup>53</sup>

El nivel de financiamiento de las cuentas por pagar está determinado por la adquisición de inventarios para la producción y corresponde a una fuente de crédito muy importante a corto plazo, además que se lo obtiene sin ofrecer garantías y sin costo de financiación, es por ello que la empresa debe aprovechar esas fuentes siempre que sea posible.

### **4.2.1 Situación actual de las Cuentas por Pagar.**

En el año 2010 el plazo promedio de pago de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., fue de 143 días y para el año 2011 descendió a 98 días, lo que denota una desmejora en la negociación de los pagos. Esta reducción en el plazo en el año 2011, surgió por retrasos en cancelación de las obligaciones por parte de la empresa.

---

<sup>53</sup> MORENO, Fernando, La Administración del Capital de Trabajo, México 2003, pág.172

**Tabla N° 37: Plazo Medio de pagos**

PLAZO MEDIO DE PAGO	AÑOS	
	2010	2011
	143,14	97,76

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Es importante que la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., cuente con un calendario de pagos, un registro de los valores que adeuda y los plazos de vencimiento, de manera que le permita cumplir a tiempo con el pago de las diferentes obligaciones contraídas y así permita que la empresa pueda alcanzar descuentos por pronto pago, o mejores plazos de endeudamiento.

Actualmente la empresa carece de normas y procedimientos establecidos que regulen el tratamiento sobre estas cuentas.

#### **4.2.1 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Pagar.**

El modelo que gestión propuesto para la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., contiene políticas, estrategias y normas que permitirán a la organización tener lineamientos bajo los cuales se conducirán las actividades que realice el personal encargado de la consecución de las mismas y de esta manera poder realizar con eficacia y eficiencia su gestión.

– Calendario de Pagos propuesto para la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

El modelo de calendario de pagos, permitirá gestionar y priorizar las obligaciones que mantiene la empresa con sus proveedores.

**Gráfico N° 73: Calendario de Pagos propuesto para la empresa**

**Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**

								
CALENDARIO DE PAGOS								
Del: _____ Al: _____								
Cód.	Proveedor	Fecha de Inicio	Monto	Anticipo	Saldo	N° Factura	Fecha de Pago	Observaciones


*Elaborado por: Valeria Elejalde*

– Cuentas por Pagar Proveedores

Los pagos de una factura específica de un determinado proveedor, pueden ser diferidos es decir su cancelación deberá darse en varias fechas, por lo que la empresa necesita implementar un calendario de cuentas por pagar, el cual le permita priorizar y controlar los pagos que deberán realizarse, dicho calendario deberá contener el total de la deuda contraída en la factura detallada, los montos que deberán cancelarse y las fechas en las que se deberá cubrir dichas obligaciones.

Por tal razón se elaborará un modelo de la guía de saldos de la cuenta proveedores que implementará Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., formulada a continuación ilustrando un ejemplo:

**Gráfico N° 74: Propuesta de Análisis de saldos por proveedor de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**

 <b>LÁCTEOS SANTA ELENA CÍA. LTDA.</b>									
<b>ANÁLISIS DE SALDOS</b>									
Código: <u>P - V02</u>					Proveedor: <u>Finca "LOS SAUCES"</u>				
CUENTA						DÍAS DE ANTIGÜEDAD			Observaciones
Fecha de Origen	N° Factura	Monto	Plazos		Abonos	0 - 30 días	31 - 60 días	61 - 90 días	
			Cuota	Fecha					
02/09/2012	123	\$ 3.000		31/09/2012		\$ 3.000			Cancelado
15/10/2012	2550	\$ 6.000	C1	15/10/2012	\$ 3.000	\$ 3.000			Saldo
			C2	15/11/2012	\$ 1.500		\$ 1.500		Saldo
			C3	15/12/2012	\$ 1.500			\$ 1.500	Cancelado

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

### Resumen de pagos efectuados

Se propone la utilización de una cédula que contenga los pagos realizados en el período, para tener un registro de los mismos a medida que son solventados conforme lo establecido en el calendario de pagos, en el cual se incluirá cualquier tipo de observación, en caso de haberse presentado novedades en el proceso.

**Gráfico N° 75: Cédula de pagos efectuados Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**

						
<b>CÉDULA DE PAGOS EFECTUADOS</b>						
Del: _____				Al: _____		
Cód.	Fecha	Detalle efectivo / cheque	Monto Cancelado	N° Factura	Realizado por	Observaciones

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Mediante la utilización de esta cédula se podrá equiparar los valores cancelados con aquellos registrados en los estados de cuenta de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., permitiendo determinar si los proveedores han hecho o no efectivo el cobro de los montos adeudados.

– **Descuento por pronto pago**

El acceder al descuento que ofrecen los proveedores no implica ningún costo para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., a continuación de ilustrará un ejemplo:

La finca Santa Rosa ofrece un descuento a Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., de 4%, si cancela su deuda hasta 15 días luego de la adquisición de la materia prima (leche) y si no lo hace, entonces el descuento no aplicará y pagará el total de la compra en el plazo determinado que será 30 días según es el caso en el ejemplo.

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., habría adquirido materia prima (leche) por un valor total de \$ 3.000 el 01 de enero, para poder acceder al descuento del 4% que ofrecería la Finca Santa Rosa deberá pagar el 15 de enero, mientras que si no lo toma pagaría el 30 de ese mes.

*Acceptando el descuento se obtiene lo siguiente:*

$$\begin{aligned} &= [3000 \text{ dólares} - (0,04 * 3000 \text{ dólares})] \\ &= \mathbf{2.880 \text{ dólares}} \end{aligned}$$

Lo que se puede apreciar es que aceptando el descuento, la empresa ha generado un ahorro de 120.00 dólares.

De esta manera Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., optimizará sus recursos financieros y canalizará los mismos a la mejora de la gestión de la empresa, mejorando su eficiencia y eficacia.

– **Cuentas por Pagar Diversas**

La Gerencia de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se encargará de:

- Clasificará las cuentas conforme a su contenido, equiparando su saldo con la información contable, adicional a esto se analizará las cuentas por antigüedad, a fin de determinar las que se sobrepasan del plazo establecido.
- Revisar los documentos de respaldo de las obligaciones pendientes, así como las conciliaciones, confirmaciones y convenios de pago.
- Analizar los saldos de las cuentas por antigüedad verificando si existen cuentas que excedan de un año.
- Comparar las conciliaciones y confirmaciones con los proveedores.

**POLÍTICAS**

- Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., negociará con sus principales proveedores para lograr que el pago por la adquisición de bienes y/o servicios, se establezca en un 40% al contado y la diferencia a crédito, que deberá ser cancelado de la siguiente manera: el 50% en el plazo de 30 días adicionando un mes de gracia y el restante 50% en un plazo de 60 días posteriores, a partir del día de la facturación.

- El pago a los proveedores se realizará a través de cheques únicamente con chequeras de la empresa o mediante transferencias interbancarias de acuerdo con las condiciones y días establecidos para la cancelación de los mismos.
- Fijar convenios con sus principales proveedores, con el propósito de conseguir mejores beneficios tales como; créditos y descuentos por pronto pago o pago en efectivo, principalmente por la adquisición de la materia prima (leche).
- Si la materia prima (leche) entregada por los proveedores no cumplen con las características solicitadas se realizara la respectiva devolución
- Aprovechar los descuentos por pronto pago, ya que éstas son medidas que no tienen costo para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., y permiten obtener mayor confiabilidad ante los proveedores, adicional a esto representan un costo de oportunidad en el caso de que el descuento sea mayor.
- Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., establecer días específicos para el pago a proveedores, siendo estos los días viernes en un horario de 9:00 am a 17:00 pm, los proveedores serán notificados acerca de los días que se les va a realizar el pago. En el caso de que lo proveedores no puedan acudir a la empresa, deberán esperar la próxima fecha de cancelación de obligaciones.
- Para tener constancia de la realización de pago a los proveedores se empleará un formato de comprobante de egreso el cual se muestra a continuación:



**Gráfico N° 76: Comprobante de Egreso Propuesto**

 <b>LÁCTEOS SANTA ELENA CÍA. LTDA.</b>			
<b>COMPROBANTE DE EGRESO N°</b>			
<b>Código</b>	<b>Concepto</b>		<b>Valor</b>
Cheque	Firma y Sello del beneficiario		
Banco			
Fecha			
<b>Preparado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Contabilizado</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**NORMAS**

- Los pagos deben estar respaldados por la respectiva factura.
- Las facturas deberán ser revisadas y clasificadas con respecto a la fecha, concepto, valor y demás requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas para la validez de estos documentos.
- Las facturas que presenten errores, enmendaduras o alteraciones no serán aceptadas.
- Todos los pagos deberán ser autorizados por el gerente general.

- El Departamento de Contabilidad que se encuentra a cargo del registro de cuentas por pagar, deberá comunicar con una semana de anticipación al Jefe Administrativo sobre el pago de las obligaciones pendientes.
  
- Cualquier novedad presentada en los productos o servicios que la empresa adquiera, deberán ser comunicadas al Jefe Administrativo.
  
- En caso de haberse presentado algún inconveniente con respecto a la materia prima, insumos, bienes y/o servicio prestado, deberán ser verificados por el Jefe Administrativo y los involucrados en la compra, previo a la cancelación de la obligación.

### **III. GESTIÓN DE IVENTARIOS**

El manejo de los productos que se encuentran en el inventario es de vital importancia para la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., ya que estos son los que alcanzarán la totalidad de la asignación de costos en el proceso productivo y determinan en un alto grado el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión financiera.

El nivel de los inventarios deberán ser los suficientes para abastecer los requerimientos tanto de producción como de demanda, por lo que se requiere determinar políticas para su gestión.

Al ser Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., una empresa industrial, es decir que adquiere materias primas y las transforma hasta llegar a un producto terminado, por tanto

el inventario representa la mayor parte de la inversión dentro de al misma, ya que contempla la parte fundamental del giro del negocio y su productividad, es por ello que se torna indispensable prestarle atención a su manejo y control, pues de esto dependen los ingresos.

#### 4.3.1 Situación actual de Inventarios

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., actualmente mantiene los siguientes inventarios:

**Tabla N° 38: Situación Actual de Inventarios**

 <b>LÁCTEOS SANTA ELENA Cía. Ltda.</b> <b>INVENTARIOS</b> <i>Dólares</i>					
CUENTA	DESCRIPCIÓN	Años		Variación Absoluta	Variación Relativa %
		2010	2011		
1.1.04	INVENTARIOS	100.637,04	212.237,35	111.600,31	110,89%
1.1.04.01	Materia Prima y Materiales	51.456,58	100.641,69	49.185,11	95,59%
1.1.04.02	Productos en Proceso	25.867,60	81.774,36	55.906,75	216,13%
1.1.04.03	Productos Terminados	23.312,86	29.821,30	6.508,44	27,92%

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Como se puede observar en la tabla N° 39, los inventarios aumentaron el 110,89% en el año 2011 frente al año 2010, debido al aumento de la materia prima en un 95,59%, Productos en proceso en un 216,13% y Productos terminados en un 27,92%.

### 4.3.2 Modelo Propuesto para Inventarios

#### Sistema de Control de Inventarios

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., de deberá manejar un sistema de control de inventarios que le permita supervisar los niveles de inventario y establecer procedimientos para la gestión de los mismos, esto servirá como una medida de control para la empresa, ya que permitirá establecer el stock necesario de materia prima e insumos y de producto terminado necesario para la venta. Para esto es necesario manejar los siguientes mecanismos principalmente:

- Clasificar inventarios
- Registrar adecuadamente los inventarios.

El control de inventarios incluyen las siguientes técnicas:

Análisis ABC: A través de esta técnica la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., podrá clasificar sus inventarios en base a tres categorías de acuerdo a su volumen anual en dólares, el mismo será calculado de la siguiente manera:

$$\text{QLS} = \text{demanda anual de cada producto de inventario} * \text{costo por unidad}$$

Según el QLS, los productos del inventario se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Tabla N° 39: Clasificación de Artículos**

<b>LÁCTEOS SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>		
<b>Clasificación de Productos</b>		
<b>Clase A</b>	<b>Clase B</b>	<b>Clase C</b>
Al ADV es alto normalmente y representa cerca del 20% del total de los productos del inventario pero representa el 70 - 80% de los costos totales de inventario	El ADV es moderadamente alto y representa alrededor del 35% de productos pero el 10 - 15% del valor	El ADV es bajo y representa el 45% de productos pero apenas el 5% del valor
<b>Leche pasteurizada</b>	<b>Quesos</b>	<b>Yogurt, Manjar de Leche</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Los productos que entran dentro de la clase A deben ser prestados mayor atención, realizando continuamente conteos físicos, puesto que representan un elevado porcentaje del inventario, además que están relacionados directamente con los proveedores.

**Tabla N° 40: Frecuencia de conteos físicos**

<b>LÁCTEOS SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>	
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA DE CONTEO FISICO</b>
<b>A</b>	Diario
<b>B</b>	Semanal
<b>C</b>	Quincenal

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

### *Estrategias a aplicar a Inventarios*

- Mantener el inventario acorde a los niveles del costo de ventas y las ventas planteadas en el periodo, cuidando de no sufrir pérdidas en venta por escasez de productos terminados y a su vez diseñar procedimientos para la gestión de los mismos y poder clasificar los inventarios y registrarlos adecuadamente.
- Identificar el inventario de lenta rotación y enfocarse en establecer promociones para agilizar sus ventas.
- Buscar proveedores que proporcionen los mismos productos a un precio más asequible para la empresa.
- Negociar con los proveedores actuales descuentos por pronto pago.

## **IV. POLÍTICAS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

De forma sencilla las fuentes de financiamiento constituyen la manera de como una empresa puede reunir fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.<sup>54</sup>

Mediante las estrategias de financiamiento la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., tratará de adquirir el dinero que la empresa necesita para emprender inversiones y realizar sus operaciones. Dichos fondos se pueden conseguir a través de recursos propios, que incluyen la autofinanciación con fondos que han sido generados en el transcurso de la

---

<sup>54</sup> CÓRDOVA, Marcial; Gerencia Financiera Empresarial, 1ª edición, 2007, Bogotá- Colombia, Eco Ediciones, p.257

operación de la empresa, las aportaciones de los socios, o a través de la captación de recursos externos, generados por la adquisición de una obligación, la misma que podrá cancelarse a corto o largo plazo.

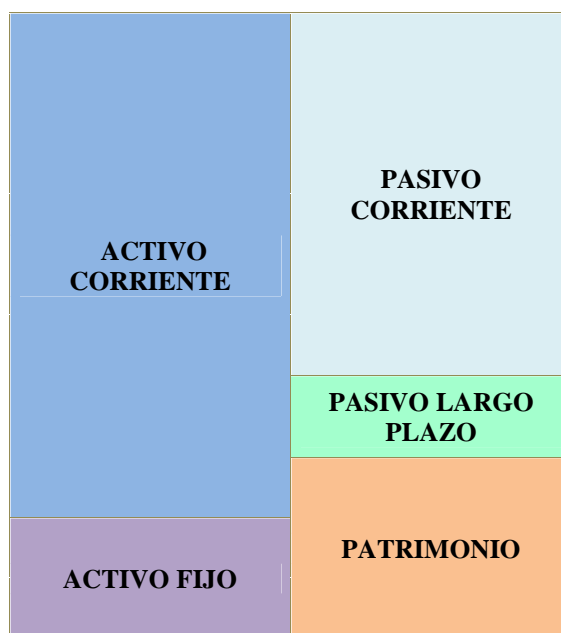
#### **4.4.1 Situación actual de la Empresa**

El comportamiento del financiamiento Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., muestra una tendencia al uso de los fondos propios de la misma, lo que significa que la empresa evita en lo posible el endeudamiento, y no cuenta actualmente con políticas de financiamiento definidas.

La empresa mantiene actualmente el 4,02% del total de los pasivos en obligaciones a largo plazo con instituciones financieras, lo que refleja su leve endeudamiento sin embargo es importante recalcar que Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., presenta excelentes relaciones de trabajo con los bancos en los cuales mantiene sus obligaciones, lo que deja implícito que la empresa puede solicitar un crédito en el momento que lo requiera.

A continuación de muestra cómo se encuentra financiada la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.:

### Gráfico N° 77: Estructura de financiamiento SANTA ELENA Cía. Ltda.



*Elaborado por: Valeria Elejalde*

#### 4.4.2 Estrategias de Financiamiento

Se consideran dos estrategias básicas que son las siguientes:

- Estrategia dinámica
- Estrategia conservadora

##### *Estrategia dinámica*

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., financiará sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo. Esta estrategia involucra mayor riesgo y por ende un nivel superior de rentabilidad.



**Gráfico N° 78: Estrategia Dinámica.**



*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Estrategia conservadora**

Se utilizará los fondos a corto plazo para cubrir imprevistos y las necesidades proyectadas se financiarán con fondos a largo plazo. Esta estrategia involucra un nivel de riesgo inferior, y por ende un nivel de rentabilidad menor. Esto indica que la empresa no trabaja con financiamiento a través de sus proveedores.

**Gráfico N° 79: Estrategia Conservadora.**



*Elaborado por: Valeria Elejalde*

– **Fuentes de financiamiento**

La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., está en capacidad de recurrir a dos fuentes de financiamiento:

***Fuentes Internas:*** Dentro de esta se encuentran los aportes de los socios, la reinversión de utilidades, siempre y cuando sean aprobadas en reunión de junta de accionistas.

***Fuentes Externas:*** Los medios más utilizados son:

- **Banca Comercial:** La misma que está conformada por todas las instituciones que realizan intermediación financiera, entre estas se encuentran los bancos, cooperativas y mutualistas que prestan estos servicios.

La Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., deberá analizar cuál de las opciones de la banca comercial le ofrece mejores costos de financiamiento, de acuerdo a los fines para cuales vaya destinado el dinero dentro de la empresa, tales como la adquisición de nueva maquinaria, compra de materia prima, cubrir los desfases de los días de pago y cobro, entre otras.

- **Bolsa de Valores:** Se realiza a través de la venta al público de las acciones de las empresas de un país, las cuales se ponen a la venta de modo que la gente común pueda convertirse en socia de dichas empresas.

Para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en la actualidad no es factible el formar parte de empresas pertenecientes a la Bolsa de Valores, ya que se necesita una reestructuración tanto de su sistema operativo como financiero, incremento del capital, mayor nivel de facturación y sobre todo estabilidad y coherencia en sus políticas de financiamiento, entre otras.

– **Propuesta de políticas de Financiamiento**

A continuación se proponen las políticas de financiamiento para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda. :

- Realizar de manera eficaz y eficiente los registros contables, para así presentar Estados Financieros confiables, considerando que dichos estados financieros deben reflejar todas las transacciones realizadas por Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda. mostrando la posición original que tiene la empresa, los resultados de operaciones y flujos de efectivo, ya que esta información será trascendental para la toma de decisiones de los accionistas.
- Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda. debe acceder a un financiamiento moderado que asegure buenos niveles de sus activos circulantes, es decir manejar cantidades considerables de efectivo para solventar sus necesidades de desembolso, ya que con las nuevas estrategias se pretende estimular las ventas a través de una política liberal de crédito, dando como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar.
- Los créditos deberán ser oportunos y suficientes, con el menor costo posible con el fin de cubrir la necesidad por el cual fueron solicitados.
- La empresa recurrirá a dos tipos de fuentes de financiamiento:
  - **Fuentes Internas:** La empresa podrá acudir a esta fuente en cualquier momento que lo requiera, el principal será el aporte de socios; también existe la reinversión de utilidades de la empresa, para lo cual la Junta de Accionistas deberá disminuir o eliminar la entrega de dividendos, estableciendo que las utilidades pasen a ser parte

del capital de la misma, logrando un incremento del capital, en el menor tiempo posible.

- Fuentes externas: Los recursos externos se realizarán a través de créditos bancarios, mismos que serán utilizados para; ampliación de infraestructura debidamente justificada y para adquisición de maquinaria con tecnología de punta para uso de la empresa.
  
- Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., deberá buscar los créditos, que se ajusten a sus necesidades obteniendo los mejores beneficios y menores costos posibles.

## **V. PRESUPUESTOS**

### **4.5.1 Planificación Presupuestaria**

Presupuesto es una herramienta técnica financiera de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas, costos, apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. Constituye la presentación ordenada de los resultados que se espera alcanzar como consecuencia de la ejecución de los planes estratégicos y operativos.<sup>55</sup>

Los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones futuras efectivas que

---

<sup>55</sup> Burbano, Jorge, Presupuestos, primera edición.

permitan anticiparse a corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de la empresa.

La planificación presupuestaria es un mecanismo que permitirá a la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., pronosticar los flujos de efectivo, de manera que se genere información suficiente para una adecuada toma de decisiones y que posibilite la maximización de los recursos que dispone la empresa.

#### **4.5.1.1 Presupuesto de Ventas**

Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización.<sup>56</sup>

La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se dedica a la elaboración y comercialización de productos lácteos tales como leche pasteurizada, quesos de comida, de mesa, mozzarella, yogurt, manjar de leche, etc.; es por ello que los ingresos que se obtengan por la venta de dichos productos dependerá prácticamente de la gestión de ventas realizada por la empresa.

A través del presupuesto se podrá realizar un seguimiento en el cumplimiento de los ingresos por ventas que Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., estimará generar durante un periodo determinado realizado en su actividad comercial.

El Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) registra que el sector lácteo ecuatoriano tiende a mejorar su oferta exportable desde el 2008, cuando alcanzó un total de 2'700.869 dólares, en el 2009 3'382.219 dólares y finalmente en el 2010 alcanzó los

---

<sup>56</sup> <http://www.monografias.com/trabajos64/presupuestoventa/presupuestoventa.shtml>

5'051.875. Los lugares de comercialización son: EE.UU., Europa, Japón, Rusia, y América Latina (Chile, Colombia, México, Venezuela, Comunidad Andina).

Así mismo, en base a indicadores del Centro de la Industria Láctea, en el mismo período advierte un crecimiento de la producción lechera. En el 2008 la producción fue de 4'200.000 litros por día; en el 2010, 4'600.000 litros; y en el 2011 la producción diaria alcanzó los 5'460.000 litros de leche.

**Tabla N° 41: Crecimiento de los sectores económicos**

Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010	2011	2012
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,4	1,5	-0,2	-4,6	5,0
B. Explotación de minas y canteras	1,0	-2,4	-2,5	5,4	0,4
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
9. Carnes y pescado elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
10. Cereales y panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
11. Elaboración de azúcar	2,8	-10,0	24,5	5,3	7,7
12. Productos alimenticios diversos	4,7	-6,0	-2,4	4,6	5,6
13. Elaboración de bebidas	16,5	6,6	17,1	14,0	22,8
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	2,6	3,8	6,0	7,2	9,2
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	16,0	-25,7	13,9	10,0	11,0
17. Papel y productos de papel	14,1	3,0	4,5	-0,7	5,6
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	8,6	3,5	1,5	3,0	4,9
20. Fabricación de maquinaria y equipo	21,6	-5,4	23,2	7,5	7,5
D. Suministro de electricidad y agua	20,2	-12,2	1,4	8,0	5,0
E. Construcción y obras públicas	13,8	5,4	6,7	14,0	5,5
F. Comercio al por mayor y al por menor	6,6	-2,3	6,3	6,6	6,0
G. Transporte y almacenamiento	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
H. Servicios de Intermediación financiera	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
I. Otros servicios	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
J. Servicios gubernamentales	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
K. Servicio doméstico	-5,5	0,5	4,7	0,5	1,0

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

Como se puede observar en la tabla N° 43 el crecimiento del sector industrial en el año 2012 fue de 9.4%, elaboración de bebidas 22.8%, alimentos diversos 5.6%, agricultura y ganadería el 5%.

Por lo expuesto anteriormente, el crecimiento de las ventas estimado para la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., será del 6%, porcentaje motivado por el crecimiento de la producción lechera en el país, el crecimiento del sector industrial, sector alimenticio, sector ganadero y el aumento de la inflación.

A continuación se presenta el presupuesto de Ventas estimado para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

**Tabla N° 42: Presupuesto de Ventas**

<b>LÁCTEOS SANTA ELENA CÍA.LTDA</b>			
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS ( período 2012 - 2016)</b>			
<b>Años</b>	<b>Crecimiento</b>		<b>Presupuesto de Ventas</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>Valores</b>	
<b>2011 (Año Base)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>\$ 1.567.870,09</b>
2012	6%	\$ 94.072,21	\$ 1.661.942,30
2013	6%	\$ 99.716,54	\$ 1.761.658,83
2014	6%	\$ 105.699,53	\$ 1.867.358,36
2015	6%	\$ 112.041,50	\$ 1.979.399,87
2016	6%	\$ 118.763,99	\$ 2.098.163,86

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Una vez realizada la proyección de las ventas, de acuerdo a los parámetros establecidos, se puede deducir que los resultados obtenidos se muestran satisfactorios, es así, que para el año 2016 el ingreso por ventas que obtendrá la empresa Lácteos SANTA

ELENA Cía. Ltda., será de \$ 2.412.362,48 dólares que comparado con las ventas del año 2011 alcanzaran un aumento del 64%, como se puede observar en la tabla N° 44.

En caso de que la empresa posea dificultades en cumplir con este objetivo de ventas, se propone la realización de un análisis a detalle de los proveedores de la materia prima (leche), con el fin de seleccionar los principales proveedores y establecer lianzas y negociaciones para mantener la entrega de constante de materia prima a tiempo y con los precios adecuados. Adicional a esto la empresa deberá realizar un análisis de los costos operativos, para evitar costos innecesarios en el proceso productivo y reducir al mínimo el nivel de desperdicios.

### **Políticas Propuestas de Ventas**

La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., estima incrementar sus ventas en un 6% para los próximos cinco años, para cumplir con este objetivo se ha propuesto las siguientes políticas:

- Para captar un número mayor de clientes e incrementar el nivel de ventas de los productos lácteos, la empresa establecerá estrategias de promoción.
- Establecer visitas a nuevos clientes donde se pueden ofrecer los productos que tiene la empresa, lo que contribuirá a aumentar el número de clientes.
- Incursionar en nuevos mercados como en las provincias de la región costa, de manera que la empresa se dé a conocer en nuevos segmentos de mercado e ir pensando en la posibilidad de abrir sucursales en dichos sectores.



- Ofrecer descuentos a los clientes de acuerdo a los montos de compras, tal como se detalla a continuación:
  - Cliente A: clientes nuevos y si sobrepasan el monto de \$800 dólares por compra se le ofrece un descuento de máximo 2%; en el caso de este tipo de clientes se estima que para los próximos 5 años se alcanzará el 20% en su participación en el total de ventas.
  - Cliente B: cliente antiguo, pero si no sobrepasan los \$1000 dólares, se le otorga un descuento del 5% en compras de \$1000 a \$2000 dólares. En el caso de estos clientes se estima una participación de un 25% para los próximos 5 años.
  - Cientes C: se los ha denominado clientes especiales ya que sus montos de compras sobrepasan los \$3000 dólares, a los que se les otorgará descuentos que van desde 6% en el rango de \$3000 a \$10000 dólares; del 10% entre \$10001 y \$30000 dólares; y, del 15% de descuento si sobrepasa los \$30001 dólares. En el caso de los clientes C se estima un 38% de participación en ventas en los próximos 5 años.
- Para los productos que se encuentren en los puntos de comercialización más del tiempo esperado de venta y si los mismos se encuentren cerca de su fecha de caducidad, la empresa deberá retirar los productos de dichos puntos de venta y gestionará la canalización de los mismos hacia otros segmento de mercado como pueden ser las Escuelas Militares, Las Fundaciones, Los Orfanatos, las Bases Militares, Las Escuelas y Colegios, entre otros; lo que permitirá a la empresa evitar una perdida por la no venta de los productos y a su vez obtener una ganancia aunque sea mínima, ya que los mismo se venderán con amplios descuentos para asegurar que las mencionadas instituciones compren esos productos. A través de esto se conseguirá que la empresa a

través de sus puntos de venta ofrezca al público siempre productos frescos, para así fidelizar la marca en la mente de los consumidores.

En caso de no lograr el crecimiento en las ventas conforme al presupuesto, la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., deberá mantener un plan de contingencia observando los siguientes aspectos:

- Incrementar el nivel de precios de venta al público en un margen de 0,5% a 1% del que se encuentre vigente en ese momento.
- Reducir hasta un máximo de 5% el nivel de descuento en las ventas con tarifa 12%.
- La empresa deberá reducir obligatoriamente sus costos de producción.

### **ESTRATEGIAS DE VENTA**

Resumen la forma en la que la empresa logrará alcanzar sus objetivos de mercado. Consisten en elegir y analizar mercados meta, crear y mantener una adecuada mezcla de marketing (precio, producto, promoción, plaza, distribución) a fin de satisfacer las necesidades de tales mercados. La estrategia de mercadotecnia alude a la forma en que la empresa manejará sus relaciones con los clientes de manera que le dé una ventaja sobre la competencia. Según Ferrel, O.C., estrategias de marketing

Las estrategias de venta permitirán a la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., alcanzar los mercados meta en el corto y mediano plazo. Buscando el mejor medio para hacer conocer el producto a los clientes, utilizando las opciones de venta adecuadas, y tomando en cuenta los recursos que la empresa posee para lograr esto.

– **Estrategias de Precio**

El precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. Suele ser el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia (el elemento que se cambia con mayor rapidez). El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, porque el precio multiplicado por el número de unidades vendidas es igual al ingreso total de la empresa. Según Ferrel, O.C., estrategias de marketing.

El precio influye directamente en la comercialización de las productos, las estrategias para su fijación tienen que observar todos los aspectos que permitan que éste sea el más adecuado para el logro de objetivos empresariales de Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., y para el mercado al que se dirige.

Entre las estrategias de precio se encuentran las siguientes:

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Por prestigio</b>	Lo hacen en el extremo superior de sus productos, a fin de promover una imagen de exclusividad y calidad superior.
<b>De penetración</b>	Significa asignar un precio relativamente bajo a un producto como forma para alcanzar el mercado masivo.
<b>De statu quo</b>	Precio de statu quo o ajustarse a la competencia. Esto significa cobrar un precio idéntico o muy cercano al de la competencia

*uente: Ferrel, O.C., Estrategias de Marketing*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., tomará en cuenta la estrategia de precio de statu quo, es decir identificando los precios que ofrece la competencia en el mercado, establecerá los precios de sus productos lácteos. Para esto también tendrá en consideración los costos de producción y el margen de retribución que la empresa espera obtener. Las tácticas que se utilizarán serán las siguientes:

- Se sacará un promedio de los precios de los productos lácteos similares ofertados en el sector; realizará un balance del costo de producción en los que incurrió la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., para terminar el producto; y buscará un equilibrio entre la utilidad que se quiere ganar y el precio que tendrá que ofertar al mercado. Así determinará el precio más adecuado para sus productos.
- Se buscará en el corto plazo abaratar los costos de producción, optimizando los recursos y evitando los desperdicios; de esta manera el precio que se establezca, permitirá obtener mayor retribución para la misma.
- *Estrategias de Promoción*

La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de mercadotecnia consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto. Según Fischer, Laura, mercadotecnia.

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., promocionará sus productos planteándose estrategias que permitan comercializar las mismas de la manera más óptima, tomando en cuenta los recursos disponibles para esto.

Entre las estrategias de promoción se tienen las siguientes:

ESTRATEGIA	DETALLE
<b>Ventas personales</b>	Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.
<b>Publicidad</b>	Utilización de los medios pagados para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto.
<b>Promoción de ventas</b>	Incentivos de corto plazo para alentar la compra de un producto; como cupones, premios, concursos, descuentos.
<b>Relaciones públicas</b>	Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos, que implican una publicidad favorable y la creación de una imagen positiva de compañía.

*Fuente: Fischer, Laura, Mercadotecnia.*

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Una de las estrategias más importantes que Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., empleará, será la publicidad, a través de esta se informará a los clientes de los productos que se están ofertando, sus precios, su calidad y su presentación, así como la marca de la empresa. Otra de las estrategias que se manejará serán las ventas personales, ya que mediante esta los vendedores mostraran el producto a sus clientes acudiendo a las tiendas o supermercados y persuadirán a los mismos de comprarlos. Entre las tácticas a aplicarse estarán:

- Imprimir flayers y pancartas con información de los productos ofertados y acerca de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., repartirlos y ubicarlos en lugares estratégicos para dar a conocer a los clientes de los productos lácteos que ofrece la misma.
- Buscar espacios en las revistas publicitarias que los supermercados lanzan cada cierto periodo ofertando productos y marcas, para incluir un anuncio publicitario, que contenga las características, variedad y precios de los productos y los respectivos contactos para la comercialización.
- Participar en ferias de alimentos, decorando el espacio asignado con logos de la marca, publicidad de los productos y marca de la empresa, así mismo colocar los productos para la degustación del público; con el fin de captar la atención de los mismos, y persuadirlos de la compra.
- Como parte del personal ejecutivo de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se tendrá a un vendedor, que será la persona que se encargue de acudir hasta los clientes actuales y potenciales, para mostrar y hacer degustar los productos y ofertar las condiciones, precios y plazos de la comercialización. Dentro de las funciones del vendedor también esta brindar una excelente atención a los clientes que alcance la satisfacción total de los mismos e inducirlos a la adquisición de los productos.
- **Estrategias de Producto**

El núcleo de la mezcla de mercadotecnia, es la oferta y la estrategia del producto. Resulta difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción, o

establecer un precio sin conocer el producto que va a venderse. El producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores. Según Jean-Jacques, marketing estratégico

Para el caso de los productos que ofrece la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., que son alimentos de primera necesidad, la garantía, que tiene que ver con la calidad del producto, es un factor muy importante, ya que de este depende la seguridad, confiabilidad y adecuada alimentación las familias; la empresa tiene que enfocarse en posicionar la marca en la mente de los consumidores, para que éstos hagan conocer sus productos a las personas con las que convive diariamente y de esta manera ganar más cuota de mercado. La empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., para establecer sus estrategias tiene que tomar en cuenta cada uno de los ciclos de vida que el producto tendrá en el mercado:

ETAPA	DETALLE
<b>Introducción</b>	Momento en que se lanza el producto al mercado.
<b>Crecimiento</b>	El producto es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios.
<b>Madurez</b>	La marca es bien conocida durante esta etapa, además de la lealtad de los clientes y la participación en el mercado; disminuye el margen de utilidad
<b>Declive</b>	El máximo de ventas no dura siempre; porque los nuevos productos empezaran un nuevo ciclo de vida para sustituir a los viejos.

*Fuente: Jean-Jacques, marketing estratégico*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Las tácticas que seguirá Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., en cada una de las etapas que se encuentra la empresa (excluyendo la etapa de introducción ya que los productos ya se encuentran en el mercado), se detallan a continuación:

***Etapas de crecimiento:***

- Innovar los diseños y la presentación de los empaques de cada producto, y a su vez que los mismos se encuentren sanitariamente certificados y con esquemas atractivos de manera que se impregnen en la mente de los clientes.
- Buscar nuevos nichos de mercado, como lo son el sector de la costa y oriente ecuatoriano, estableciendo planes y estudios de mercado que permitan ubicar a los productos en los sectores adecuados de manera que se incrementen la ventas de los productos.

***Etapas de madurez:***

- Innovar y aumentar la línea de productos, con opciones nuevas de alimentos para el consumidor, de manera que se logre captar la atención de los mismos y posicionar la marca y la imagen de la empresa.
- Buscar abaratar los costos de producción, optimizando los materiales y evitando desperdicios, para obtener mayor rentabilidad.



***Etapa de declive:***

- Para permanecer en el mercado la empresa tendrá que mantenerse actualizada en las tecnologías de la producción, de modo que pueda ofrecer a sus clientes productos que estén a la vanguardia.
- Actualizarse y capacitarse en los nuevos productos solicitantes en el mercado, de manera que pueda ofrecer a los clientes alimentos con características atractivas e innovadoras, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

– **Estrategias de Plaza**

Las estrategias de plaza se deben en base a las decisiones y los objetivos de mercadotecnia general de la empresa. Incluyen la administración del canal a través del cual la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador. La estrategia cliente-meta, utilizando la opción de distribución exclusiva, selectiva y exhaustiva. Según Ferrel, O.C., estrategias de marketing.

Las estrategias de plaza ayudarán a la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., a determinar las zonas más adecuadas para la localización de sus productos.

Entre las estrategias de plaza que la empresa puede observar están las siguientes:

ESTRATEGIA	DETALLE
<b>Distribución exclusiva</b>	Exclusividad de venta del producto con delimitaciones geográficas determinadas.
<b>Distribución selectiva</b>	Vender el producto en varios puntos en una región geográfica definida.
<b>Distribución exhaustiva</b>	El producto está disponible en la mayor cantidad de puntos de venta de cada región.

*Fuente: Ferrel, O.C., estrategias de marketing*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Para la ubicación de las ventas de los productos Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., empleará la estrategia de distribución exhaustiva, la misma que permitirá posicionarse con sus productos y su marca dentro de la mayor cuota de mercado que sus recursos lo permitan.

Las tácticas para esto serán las siguientes:

- Buscará cubrir el mercado con los productos lácteos que la empresa oferta, inicialmente del sector del Valle de los Chillos, centrándose en la comercialización en las tiendas y supermercados.
- Realizará estudios de mercado que permitan determinar cuáles son las localidades más atractivas para ofertar los productos dentro del sector del Valle de los Chillos, para ubicar los mismos principalmente en dichas localidades.
- Posteriormente ampliará su segmento de mercado, buscando los sectores más adecuados a los cuales pueda dirigir sus productos.

– **Estrategias de Distribución**

Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se hallen a disposición en el momento y en el lugar donde los consumidores lo deseen. La distribución física, que se refiere a todas las actividades relacionadas con el transporte de materias productos. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegan en condiciones de uso a los lugares designados. Según Jean-Jacques, marketing estratégico.

Los medio a través de los cuales Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., pretenda llegar hasta sus clientes, determinarán las retribuciones que esta percibirá tras la venta de sus productos, debido a que las ventas directas al consumidor generan mayor ganancia para ambas partes, en comparación a si se involucra un intermediario.

El siguiente cuadro muestra las opciones de distribución que se puede elegir para llegar al mercado meta:

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Productores - consumidores</b>	No tiene ningún nivel de intermediarios El productor desempeña la comercialización
<b>Productores - minoristas - consumidores</b>	Contiene un nivel de intermediarios Los detallistas o minoristas
<b>Productores – mayoristas – minoristas - consumidores</b>	Contiene dos niveles de intermediarios Los mayoristas y los detallistas o minoristas
<b>Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores</b>	Contiene tres niveles de intermediarios El Agente Intermediario (buscan clientes para los productores). Los mayoristas y los detallistas.

*Fuente: Jean-Jacques, marketing estratégico*  
*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La estrategia de distribución que la empresa empleará será Productor – Consumidor, es decir que los productos terminados se comercializarán directamente con los clientes, empleando los recursos humanos propios de la empresa para llegar hasta el mercado de consumidores.

Entre las tácticas que se utilizará están las siguientes:

- Anunciará sus productos a través de las revistas de alimentos y recetas, con el fin de llegar a la mayor cuota de mercado posible.
- Ofertará los productos a través de medios publicitarios como revistas y hojas volantes, de modo que los clientes se contacten directamente con las oficinas de la empresa, para que el vendedor se encargue de mostrar los productos a los clientes potenciales.
- Los funcionarios de la empresa buscaran contactos de clientes para ofrecerles los productos lácteos, logrando así una venta directa al consumidor.

#### **4.5.1.2 Presupuesto de Costo de Ventas**

Como se mencionó anteriormente la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., tiene como giro esencial de su negocio la comercialización de varios productos lácteos, que son los que generan sus ingresos, sin embargo hay que tener en cuenta que el margen de utilidad dependerá también de la capacidad que mantenga la empresa para negociar con sus proveedores y establecer recursos que le permitan la adquisición de productos de materia prima (leche) a costos adecuados y conforme los cambios que se presenten en el macro y micro entorno.

Para los factores que constituyen los costos de producción como son: materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, el porcentaje que se incrementara para la proyección de los próximos cinco años será del 4.56%, valor tomado de la inflación del año 2012.

**Políticas propuestas de Costo de Ventas**

- El costo de ventas de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., para los siguientes cinco años no debe exceder del 65% del valor de las ventas presupuestadas, este porcentaje se ha establecido tomando en cuenta el promedio de los últimos años (2010 y 2011), como se puede observar en la Tabla N° 45.

**Tabla N° 43: Promedio de Costo de Ventas**

<b>Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>		
<b>PROMEDIO DE COSTO DE VENTAS</b>		
<b>Años</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Ventas	\$ 1.010.692,30	\$ 1.567.870,09
Costo de Ventas	\$ 621.847,94	\$ 1.077.484,55
<b>% de Costo de ventas</b>	62%	69%
<b>Promedio de Costo de Ventas</b>		<b>65%</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

- Para mantener o reducir los costos con relación a las ventas, se analizará a detalle los costos directos e indirectos, la calidad del producto, los proveedores, los descuentos otorgados por la empresa y buscar las oportunidades que se presentan en el mercado para obtener descuentos o mejores precios.
- Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., negociara con los proveedores actuales descuentos por pronto pago, a fin de reducir los costos de materia prima e insumos.
- Las compras deberán efectuarse en montos que le permitan a la empresa obtener descuentos de manera que se pueda mantener un margen mínimo de Utilidad Bruta sobre ventas de 40%.

En caso de que los costos de ventas superen el promedio establecido, se deberá recurrir a las estrategias relacionadas con las ventas presupuestadas o a su vez:

- Recurrir a convenios con los proveedores respecto de descuentos por volumen de compras o pronto pago.
- Efectuar un cambio de proveedor temporal que ofrezca un producto a menor precio pero con características similares al que se adquiere actualmente en lo referente a los insumos.

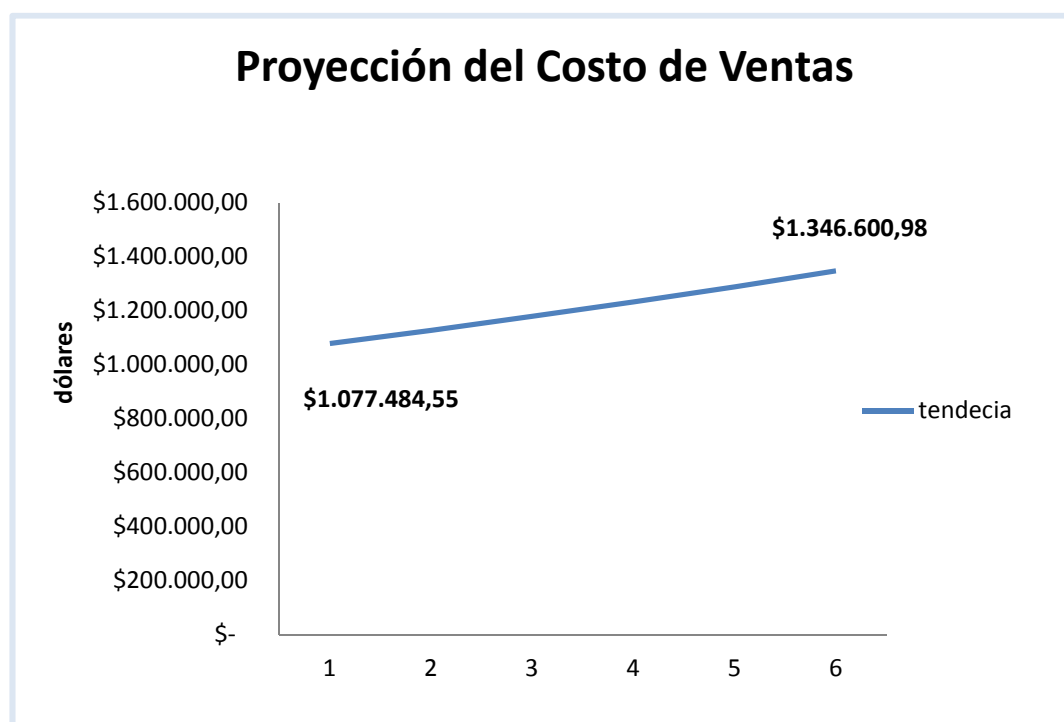
A continuación se presenta la proyección para los cinco años de gestión del Costo de Ventas de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

**Tabla N° 44: Presupuesto de Costo de Ventas**

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.							
Presupuesto de Costo de Ventas							
	Año Base	Crecimiento	Años				
	2011	%	2012	2013	2014	2015	2016
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1.077.484,55</b>	<b>4,56%</b>	<b>1.126.617,85</b>	<b>1.177.991,62</b>	<b>1.231.708,04</b>	<b>1.287.873,92</b>	<b>1.346.600,98</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 80: Proyección de Costo de ventas**



*Elaborado por: Valeria Elejalde*

### **4.5.1.3 Presupuesto de Gastos**

El presupuesto de gastos incluye todas las erogaciones relacionadas con el giro operativo del negocio, es decir gastos de ventas administrativos y financieros. Este presupuesto tiene como objetivo planificar los gastos en que incurrirá la empresa para llevar a cabo las operaciones propias de la misma.

Los gastos tendrán un incremento no mayor al 5% para los siguientes cinco años, tomando en cuenta variables macroeconómicas como la inflación que para el año 2012 fue de 4.56% y para el año 2013 se estima que será del 5.65%.

#### **Políticas propuestas de Gastos**

- Los gastos totales no deben exceder más del 80% de la Utilidad Bruta a partir de los siguientes 5 años al estudio propuesto en este proyecto, es decir a partir del año 2016 en adelante.
  
- Los gastos de Ventas tendrán un incremento del 4% en los cinco siguientes años, con la finalidad de captar un mayor número de clientes y obtener más ingresos por la venta de los productos lácteos.
  
- Los gastos de Administración tendrán un incremento del 3% durante los cinco años, con el objetivo de cumplir con las políticas económicas establecidas.



- En gasto financiero se registrarán los pagos por el financiamiento contraído en el 2013 por un valor de \$38.000 dólares a 5 años plazo, para la adquisición de maquinaria nueva, con el objetivo de procesar un mayor número litros de leche, lo cual permitirá incrementar la producción y alcanzar mayores márgenes de ventas de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.

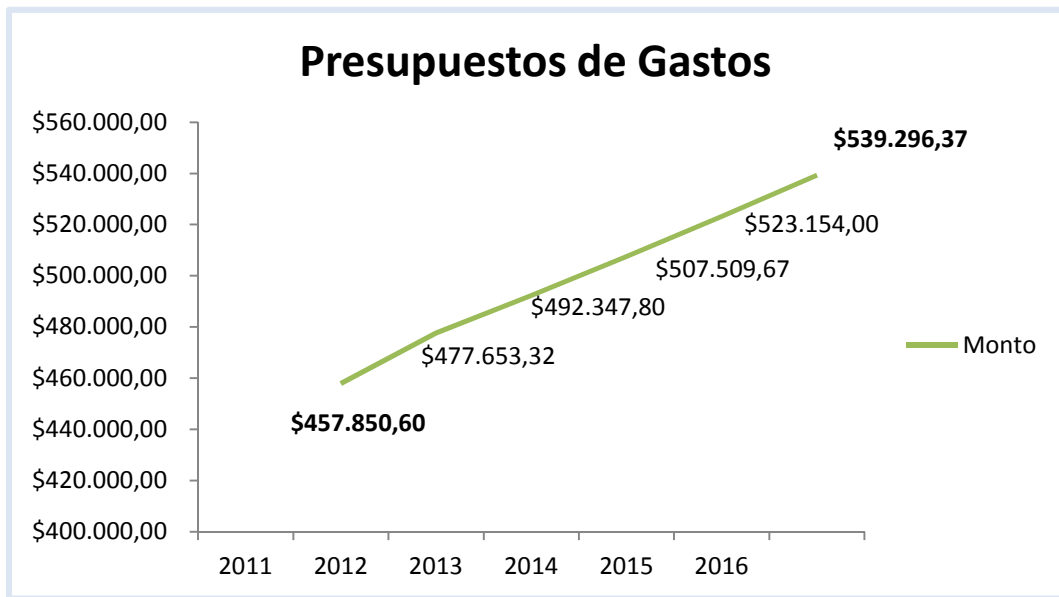
A continuación se establece la tabla resumen con base en la información establecida, en periodo de tiempo determinado.

**Tabla N° 45: Presupuesto de Gastos**

<b>Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>						
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS 2012 - 2016</b>						
<b>Total Gastos</b>	<b>457.850,60</b>	<b>477.653,32</b>	<b>492.347,80</b>	<b>507.509,67</b>	<b>523.154,00</b>	<b>539.296,37</b>
	Año Base	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>453.451,52</b>	<b>467.693,23</b>	<b>482.387,71</b>	<b>497.549,58</b>	<b>513.193,91</b>	<b>529.336,29</b>
Gastos Administrativos	389.635,43	401.324,49	413.364,23	425.765,15	438.538,11	451.694,25
Gastos de Venta	63.816,09	66.368,74	69.023,49	71.784,43	74.655,80	77.642,04
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>4.399,08</b>	<b>9.960,09</b>	<b>9.960,09</b>	<b>9.960,09</b>	<b>9.960,09</b>	<b>9.960,09</b>
Gastos Financieros	4.399,08	9.960,09	9.960,09	9.960,09	9.960,09	9.960,09
Intereses	-	6.006,20	6.714,52	7.506,38	8.391,63	9.381,27
Capital Pagado	-	3.953,89	3.245,56	2.453,71	1.568,46	578,82

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 81: Presupuesto de Gastos**

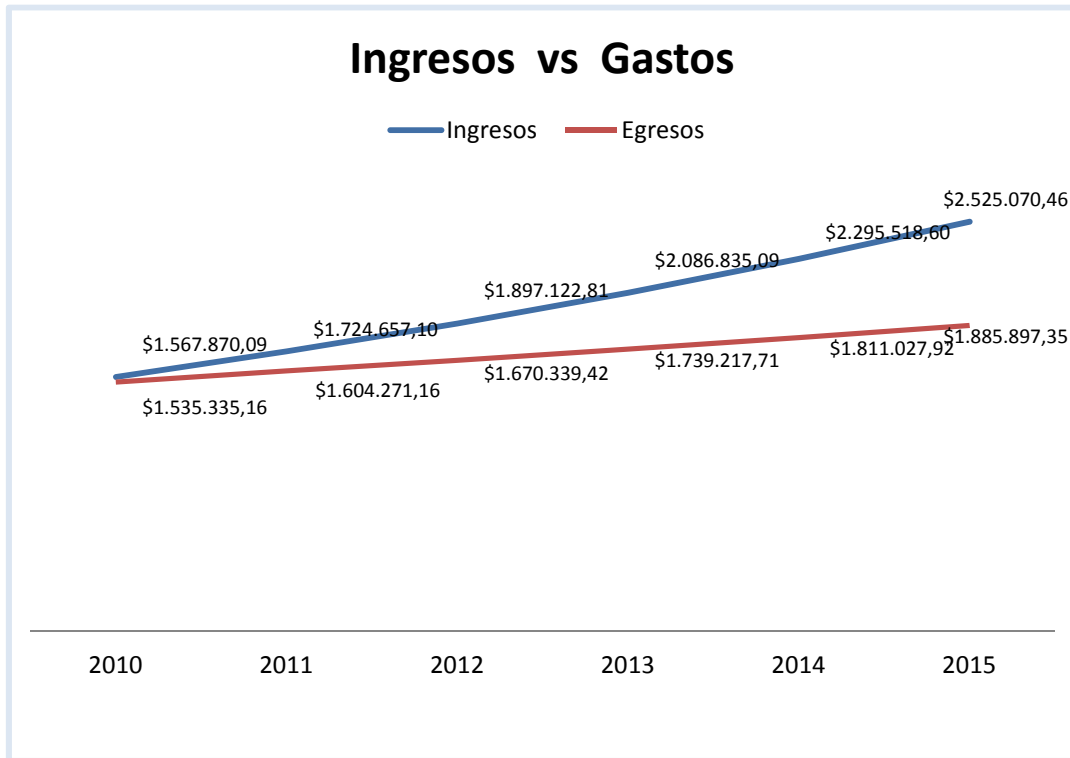


*Elaborado por: Valeria Elejalde*

En el gráfico N° 87 se puede observar que para el año 2016 los gastos administrativos, ventas y financieros alcanzarán un valor de \$539.296,37 dólares, es decir un aumento del \$76.989,94 con respecto al año 2011 que fue de \$457.850,55 dólares.

A continuación se presenta la participación de los gastos proyectados en el total ingresos:

**Gráfico N° 82: Proyección de Ingresos vs Gastos Totales**



*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La empresa SANTA ELENA Cía. Ltda., para el año 2016 alcanzará unas ventas totales de los productos lácteos de \$2.098.163,86 mientras que los gastos totales alcanzaran un monto de \$1.885.897,35; obteniendo en el año 2016 una Utilidad antes de impuestos y reparticiones de \$212.266,51 , que comparada con la utilidad del año 2011 que fue de \$32.534,94; se puede destacar un crecimiento de más del 100% lo cual refleja que la gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, niveles de financiamiento y planificación presupuestaria, propuestas para la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., son adecuadas.

## **4.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Los estados financieros proyectados son considerados una herramienta de gran importancia para la administración, pues permiten visualizar la situación económica y financiera de la compañía en un determinado período futuro, por lo que contribuyen en la toma de decisiones que permitan encaminar las actividades operativas de la empresa hacia el logro de objetivos y metas planteadas.

### **4.6.1 Estado de Resultados Proyectado**

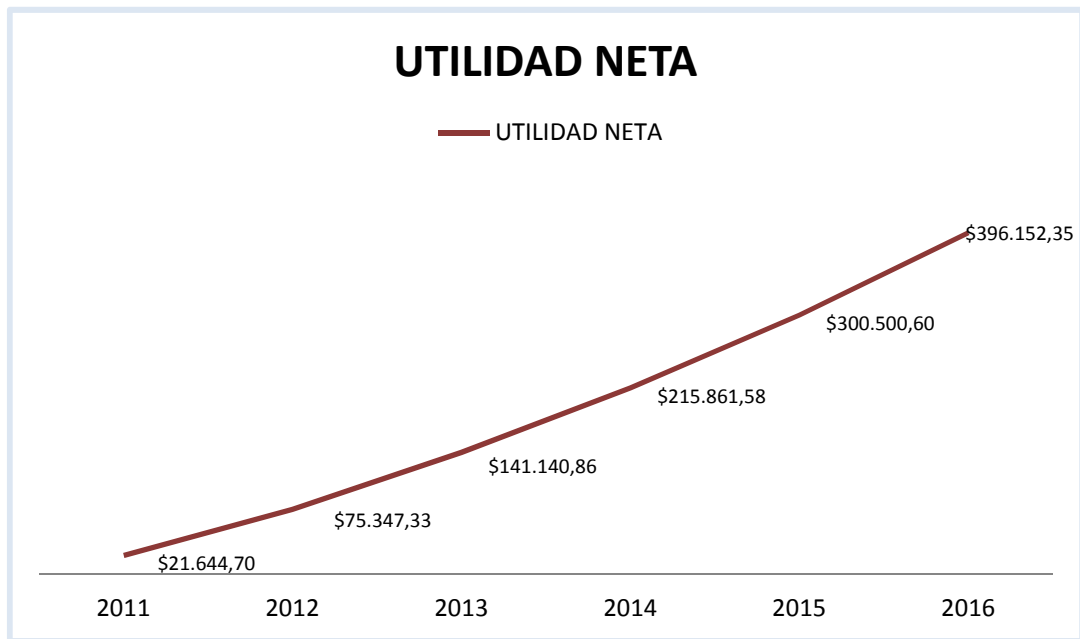
El Estado de Resultados proyectados permite conocer cuál será la posible información de los ingresos, costos y utilidad que la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., espera obtener en los siguientes cinco años.

**Tabla N° 46: Estado de Resultados proyectado**

<b>Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>						
<b>PROYECCIÓN DE BALANCE DE RESULTADOS</b>						
<b>AÑO 2012 - 2016</b>						
<b>CUENTAS</b>						
	<b>AÑO BASE</b>	<b>1er AÑO</b>	<b>2do AÑO</b>	<b>3er AÑO</b>	<b>4to AÑO</b>	<b>5to AÑO</b>
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>1.567.870,09</b>	<b>1.661.942,30</b>	<b>1.761.658,83</b>	<b>1.867.358,36</b>	<b>1.979.399,87</b>	<b>2.098.163,86</b>
(-) <b>COSTO DE VENTAS</b>	1.077.484,55	1.126.617,85	1.177.991,62	1.231.708,04	1.287.873,92	1.346.600,98
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>490.385,54</b>	<b>535.324,45</b>	<b>583.667,21</b>	<b>635.650,33</b>	<b>691.525,94</b>	<b>751.562,88</b>
(-) <b>GASTO OPERACIONAL</b>						
Gastos Administrativos	389.635,43	401.324,49	413.364,23	425.765,15	438.538,11	451.694,25
Gastos de Ventas	63.816,09	66.368,74	69.023,49	71.784,43	74.655,80	77.642,04
Gastos Financieros	4.399,08	9.960,09	9.960,09	9.960,09	9.960,09	9.960,09
<b>(=) TOTAL GASTO OPERACIONAL</b>	<b>457.850,60</b>	<b>477.653,32</b>	<b>492.347,80</b>	<b>507.509,67</b>	<b>523.154,00</b>	<b>539.296,37</b>
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>32.534,94</b>	<b>57.671,13</b>	<b>91.319,41</b>	<b>128.140,66</b>	<b>168.371,94</b>	<b>212.266,51</b>
(+) Otros Ingresos	1.417,54	1.417,54	1.417,54	1.417,54	1.417,54	1.417,54
(-) Otros Egresos		1.730,13	2.739,58	3.844,22	5.051,16	6.368,00
<b>(=) UTILIDAD AIMP</b>	<b>33.952,47</b>	<b>57.358,53</b>	<b>89.997,37</b>	<b>125.713,97</b>	<b>164.738,32</b>	<b>207.316,05</b>
(-) 15% Particip. Empleados	5.092,87	8.603,78	13.499,60	18.857,10	24.710,75	31.097,41
(-) 25% Impuesto a la Renta	7.214,90	12.188,69	19.124,44	26.714,22	35.006,89	44.054,66
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>21.644,70</b>	<b>36.566,07</b>	<b>57.373,32</b>	<b>80.142,66</b>	<b>105.020,68</b>	<b>132.163,98</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Gráfico N° 83: Utilidad Neta Presupuestada**



*Elaborado por: Valeria Elejalde*

Una vez realizada la proyección del estado de resultados y la proyección de la utilidad neta, se puede destacar que con la gestión, políticas y estrategias propuestas para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., la utilidad neta al quinto año será de \$132.163,98 dólares en contraste a la del 2011 que fue de \$21.644,70 dólares, es decir un aumento de \$110.519,28 dólares en el periodo 2011 a 2016, como se observa en la tabla N° 48 y gráfico N° 89.

#### **4.6.2 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado**

El estado de flujos de efectivo es un resumen de los movimientos de efectivo de un período específico. Este Estado permite comprender mejor los flujos operativos, de

inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el período.<sup>57</sup>

El flujo de efectivo presupuestado para los próximos cinco años permitirá conocer cuáles serán las entradas y salidas de recursos económicos que efectuará anualmente Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., por la ejecución de actividades de operación, inversión y financiamiento, en base a la gestión de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios, políticas y estrategias propuestas, así como también permite evaluar la inversión realizada en el 2012.

El flujo de efectivo para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se fundamenta en las siguientes premisas:

- Los rubros referentes a Interés por Pagar y Préstamos por Pagar son provenientes de la tabla de amortización establecida en el año 2012.
- La inversión de \$38000 dólares que se realizó fue cubierta a través de un financiamiento a largo plazo obtenido en el Banco del Pichincha, por un plazo de 5 años, con una tasa de interés del 11,20%, para la adquisición de maquinaria para el departamento de producción.

---

<sup>57</sup> Principios de Administración Financiera, Lawrence Gitman, Decimoprimer edición, Pág. 45

**Tabla N° 47: Proyección Flujo de Caja para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.**

<b>Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>					
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2012 - 2016</b>					
DESCRIPCIÓN	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	1.661.942,30	1.761.658,83	1.867.358,36	1.979.399,87	2.098.163,86
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1.661.942,30</b>	<b>1.761.658,83</b>	<b>1.867.358,36</b>	<b>1.979.399,87</b>	<b>2.098.163,86</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Costo de Ventas	1.126.617,85	1.177.991,62	1.231.708,04	1.287.873,92	1.346.600,98
Gasto de Operación	477.653,32	492.347,80	507.509,67	523.154,00	539.296,37
<b>TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>1.604.271,16</b>	<b>1.670.339,42</b>	<b>1.739.217,71</b>	<b>1.811.027,92</b>	<b>1.885.897,35</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>57.671,13</b>	<b>91.319,41</b>	<b>128.140,66</b>	<b>168.371,94</b>	<b>212.266,51</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Aporte de accionistas	-	-	-	-	-
Valor Residual	-	-	-	-	-
Escudo Fiscal	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Pago de Intereses	6.006,20	6.714,52	7.506,38	8.391,63	9.381,27
Pago del principal del crédito de largo plazo	3.953,89	3.245,56	2.453,71	1.568,46	578,82
Pago de Impuestos y participaciones	20.792,47	32.624,04	45.571,32	59.717,64	75.152,07
Adquisición de activos fijos	19.000,00	19.000,00	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>49.752,56</b>	<b>61.584,13</b>	<b>55.531,40</b>	<b>69.677,73</b>	<b>85.112,15</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>(49.752,56)</b>	<b>(61.584,13)</b>	<b>(55.531,40)</b>	<b>(69.677,73)</b>	<b>(85.112,15)</b>
<b>G. FLUJO NETO (C + F)</b>	<b>7.918,58</b>	<b>29.735,28</b>	<b>72.609,25</b>	<b>98.694,21</b>	<b>127.154,35</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*



El flujo de efectivo presupuestado para los próximos cinco años permite conocer cuáles serán las entradas y salidas de efectivo que efectuará anualmente Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., por la ejecución de las actividades y políticas propuestas en este capítulo.

- Analizando el flujo de efectivo proyectado de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., se observa que en los cinco años cuenta con flujos positivos, por lo que se llega a la conclusión de que la empresa no se enfrentará a problemas de liquidez en dichos períodos. El efectivo generado por las operaciones alcanzará un valor anual superior a los \$7.000 dólares, siendo este un resultado favorecedor para la compañía, puesto que representa el capital de trabajo que será utilizado para solventar las operaciones del negocio.

## **4.7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

Es la medición que permite definir la factibilidad de ejecución del proyecto. Dicha evaluación se fundamenta en la necesidad de establecer las técnicas para determinar lo que está sucediendo y como ha ocurrido y apuntar hacia lo que encierra el futuro si no se interviene. Según Córdoba, Marcial, formulación y evaluación de proyectos.

Mediante la evaluación financiera se podrá determinar la factibilidad que tendrán las políticas establecidas en el presente proyecto, tomando en cuenta mecanismos que permitan conocer cuál será la retribución que se generará en cada año, y si esta es mayor que la de costo de oportunidad.

### Determinación de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en un proyecto. Es decir esta tasa debe ser igual a la rentabilidad esperada de un activo financiero de riesgo comparable, ya que los accionistas de la empresa estarán dispuestos a invertir en un proyecto si su rentabilidad esperada es más alta, en igual de condiciones de riesgo, que la que obtendría invirtiendo en activos financieros como por ejemplo las acciones.<sup>58</sup>

La tasa de descuento es la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), la cual permite traer a valor presente los valores futuros.

**Tabla N° 48: Cálculo Tasa de Descuento (TMAR)**

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	
<b>Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento</b>	
Tasa pasiva a largo plazo, bonos	8%
Tasa Riesgo país	4%
<b>TMAR</b>	<b>12%</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

### Criterios de Evaluación

Los criterios para evaluar proyectos se pueden dividir en dos secciones; Métodos estáticos, que excluyen el valor del dinero en el tiempo y los Métodos dinámicos, que si consideran la oportunidad en el tiempo que tienen los flujos de efectivo.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Sapang Chain, Libro evaluación de proyectos de inversión en la empresa.

<sup>59</sup> Según Lara, Juan, Administración Financiera1.

**Tabla N° 49 Criterios de Evaluación de Proyectos**

<p style="text-align: center;"><b><u>MÉTODOS ESTÁTICOS</u></b></p> <p>o convencionales que excluyen el valor de dinero en el tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Periodo de recuperación de la inversión</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>MÉTODOS DINÁMICOS</u></b></p> <p>o de descuento, que si toman en consideración la oportunidad en el tiempo que tienen los flujos de efectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valor Actual Neto</li> <li>– Tasa Interna de Retorno</li> <li>– Relación Beneficio / Costo</li> </ul>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

#### **4.7.1 Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor Actual Neto de una inversión se determina mediante la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deduciendo el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Cuando se analiza dos o más proyectos, el más rentable es el que tiene un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

**Fórmula:**

$$VAN = \left[ \sum_{t=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^t} - Inversión\_Inicial \right]$$

**Donde:**

**FNF** = Flujo neto de caja en el período

**i** = Tasa de descuento

Aplicando la fórmula, tomando en cuenta el 12% de la TMAR se obtiene lo siguiente:

**Tabla N° 50: Cálculo VAN**

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>			
<b>Año</b>	<b>Flujo de Caja</b>	<b>Tasa</b>	<b>Valor Actual</b>
Año 0	(21.644,70)	0%	(21.644,70)
Año 1	7.918,58	12%	7.070,16
Año 2	29.735,28	12%	23.704,78
Año 3	72.609,25	12%	51.681,83
Año 4	98.694,21	12%	62.721,96
Año 5	127.154,35	12%	72.150,79
<b>Valor Actual Neto</b>			<b>195.684,82</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Resultado:**

**Si:**

- **VAN = 0;** el proyecto es indiferente
- **VAN > 0;** el proyecto se acepta
- **VAN < 0;** el proyecto se rechaza

Por tanto el proyecto se acepta, ya que el VAN generado equivale a **\$195.684,82** dólares. Dicho valor representa retribución de la empresa luego de cubrir la inversión.

#### **4.7.2 Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)**

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de una inversión sea igual a cero. Se le considera como un indicador de rentabilidad relativa de un proyecto, muestra el rendimiento que hace que el inversor esté dispuesto a renunciar a un capital en el momento presente a cambio de recibir una corriente de rentas en determinados momentos futuros.

Permite conocer cuál va a ser el porcentaje de retribución una vez que se haya cubierto la inversión inicial. Para determinar la TIR del proyecto se establece lo siguiente:

##### **Fórmula:**

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) * \left( \frac{VAN_i}{VAN_i - VAN_s} \right)$$

##### **Donde:**

$TD_i$  = Tasa de descuento inferior

$TD_s$  = Tasa de descuento superior

$VAN_i$  = Valor actual neto a la tasa de descuento inferior

$VAN_s$  = Valor actual neto a la tasa de descuento superior

Aplicando la fórmula y mediante interpolación se presenta lo siguiente:

**Tabla N° 51: Cálculo TIR**

TASA INTERNA DE RETORNO				
AÑO	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS ACTUAL AL 100%	FLUJO DE FONDOS ACTUAL AL 125,67%	FLUJO DE FONDOS ACTUAL AL 140%
0	-21.644,70	-21.644,70	-21.644,70	-21.644,70
1	7.918,58	3.959,29	3.508,99	3.299,41
2	29.735,28	7.433,82	5.839,05	5.162,37
3	72.609,25	9.076,16	6.318,25	5.252,41
4	98.694,21	6.168,39	3.805,68	2.974,72
5	127.154,35	3.973,57	2.172,73	1.596,89
<b>TOTAL</b>		<b>8.966,53</b>	<b>0,00</b>	<b>-3.358,90</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Resultado:**

La **TIR** se compara con una tasa mínima **TMAR**

**Si:**

- **TIR = tasa mínima;** el proyecto es indiferente
- **TIR > tasa mínima;** el proyecto es aceptable
- **TIR < tasa mínima;** el proyecto no es aceptable

**TIR ↔ TMAR**

**125,67% ↔ 12%**

La TIR es mayor a la TMAR, por tanto se determina que el proyecto es aceptable.

### 4.7.3 Período de Recuperación de la Inversión

Se refiere al período de recuperación de un capital invertido. En el análisis de inversiones, es el período de recuperación, o años que se necesitan para que los flujos de caja de la inversión igualen el capital invertido.

**Fórmula:**

$$PR = \frac{\text{Inversión Inicial} - \text{Flujo Neto Acumulado del Primer Año}}{\text{Flujo Neto del Siguiete Año}}$$

Las mejores inversiones son las que tienen el menor plazo de recuperación.

Aplicando la fórmula de obtiene lo siguiente:

**Tabla N° 52: Cálculo PayBack**

Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.		
PERIODO DE RECUPERACION (PAYBACK)		
Año	Flujos	Flujo Acumulado
Año 0	\$ (21.644,70)	\$ -
Año 1	\$ 7.918,58	\$ (13.726,12)
Año 2	\$ 29.735,28	\$ 16.009,15
Año 3	\$ 72.609,25	\$ 88.618,41
Año 4	\$ 98.694,21	\$ 187.312,62
Año 5	\$ 127.154,35	\$ 314.466,97

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La recuperación de la inversión, se alcanzará después de años.

#### 4.7.4 Relación Costo Beneficio

Es el proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad, al calcularlo se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr. Es la comparación que se realiza entre todos los Ingresos generados dividido para el total de Costos, se debe tomar en cuenta que si el valor es superior a 1 muestra que los Ingresos son superiores y que si existe un beneficio caso contrario no vale la pena invertir.

Para Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., es importante el observar que tan rentable ha sido establecer sus metas de proyección con un crecimiento anual del 6% en ventas, en base a la adquisición de una nueva maquinaria y las políticas propuestas, es por ello que se ha considerado entre una de sus herramientas de evaluación al VAN, la TIR, el Plazo de Recuperación de la Inversión y la relación Costo Beneficio.

La relación beneficio costo indica el valor expresado en términos monetarios de las ganancias que se obtiene por cada dólar de inversión. Para su cálculo se emplea lo siguiente:

**Fórmula:**

$$B/C = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Egresos Actualizados}}$$

La aplicación de la fórmula se detalla en la siguiente tabla:



**Tabla N° 53: Cálculo de Relación Costo Beneficio**

<b>Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>	
<b>RELACION COSTO BENEFICIO</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Valor Actual Flujos	\$ 217.329,52
Inversión	\$ 21.644,70
<b>Total</b>	<b>\$ 10,04</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

$$\mathbf{B/C = \$10,04}$$

**Resultado:**

**Si:**

- **B / C = 1**; el proyecto es indiferente. (ingresos = egresos)
- **B / C > 1**; el proyecto se acepta. (ingresos > egresos)
- **B / C < 1**; el proyecto se rechaza. (ingresos < egresos)

La relación beneficio costo es \$10,04 dólares por tanto el proyecto se acepta.

Este valor significa que por **\$1** dólar que la empresa invierte, obtendrá un beneficio de **\$9,04** dólares.

**Tabla N° 54: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera (Escenario Real)**

<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>ESCENARIO REAL</b>	<b>DETALLE</b>
VALOR ACTUAL NETO	\$ 195.684,82
TASA INTERNA DE RETORNO	125,67%
COSTO / BENEFICIO	\$ 10,04
PAYBACK	2 AÑOS

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

En base a la información establecida en los cuadros anteriores se puede determinar que tanto las ventas, como el costo de ventas, son los factores que más influyen en el flujo de efectivo, es por ello que una tasa de descuento de 12%, ayudará a determinar el valor actual neto VAN, de los flujos de efectivo, el cual es \$ 195.684,82 dólares, la TIR es la tasa de interés que anula el VAN de una inversión (VAN=0) la cual alcanzó un valor de 125,67% , con esto queda demostrado que el proyecto es rentable ya que el porcentaje de ganancia es superior a la tasa exigida que se había estimado tasa de descuento: 12%.

La relación de costo beneficio es de \$ 10.04 dólares de recuperación por cada dólar gastado, por lo tanto el proyecto es aceptable, el tiempo en el que se recuperará la inversión será de 2 años.

En conclusión se determinar que el proyecto es viable de acuerdo a las políticas propuestas en el modelo.

## 4.8 ESCENARIOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA

### Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de resultados. La evaluación del proyecto será sensible a las variaciones de uno o más parámetros si, al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado, la decisión inicial cambia. Dicho análisis revela el efecto que tiene las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes.<sup>60</sup>

Para el análisis de sensibilidad del proyecto, se planteará escenarios diferentes que permita determinar la injerencia económica en el proyecto:

#### 4.8.1 Escenario Pesimista

En el caso que Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., no alcance el nivel de ingresos esperado, es decir, un incremento del 6% anual sobre las ventas proyectadas sino que tan sólo logre un crecimiento constante del 4%, la situación económica y financiera no presenta la rentabilidad esperada, sin embargo, con el porcentaje de incremento sobre las ventas establecido para el escenario pesimista, la empresa obtendrá un ingreso total de \$3.567,49 dólares para el año 2016.

---

<sup>60</sup> Sapang Chain, Libro preparación y evaluación de proyectos.

**Tabla N° 55: Flujo de Efectivo (Escenario Pesimista)**

<b>Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>					
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2012 - 2016</b>					
DESCRIPCIÓN	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	1.630.584,89	1.695.808,29	1.763.640,62	1.834.186,25	1.907.553,70
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1.630.584,89</b>	<b>1.695.808,29</b>	<b>1.763.640,62</b>	<b>1.834.186,25</b>	<b>1.907.553,70</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Costo de Ventas	1.126.617,85	1.177.991,62	1.231.708,04	1.287.873,92	1.346.600,98
Gasto de Operación	477.653,32	492.347,80	507.509,67	523.154,00	539.296,37
<b>TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>1.604.271,16</b>	<b>1.670.339,42</b>	<b>1.739.217,71</b>	<b>1.811.027,92</b>	<b>1.885.897,35</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>26.313,73</b>	<b>25.468,87</b>	<b>24.422,92</b>	<b>23.158,32</b>	<b>21.656,35</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Aporte de accionistas	-	-	-	-	-
Valor Residual	-	-	-	-	-
Escudo Fiscal	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Pago de Intereses	6.006,20	6.714,52	7.506,38	8.391,63	9.381,27
Pago del principal del crédito de largo plazo	3.953,89	3.245,56	2.453,71	1.568,46	578,82
Pago de Impuestos y participaciones	9.766,42	9.469,35	9.101,56	8.656,90	8.128,77
Adquisición de activos fijos	19.000,00	19.000,00	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>38.726,51</b>	<b>38.429,44</b>	<b>19.061,65</b>	<b>18.616,99</b>	<b>18.088,86</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>(38.726,51)</b>	<b>(38.429,44)</b>	<b>(19.061,65)</b>	<b>(18.616,99)</b>	<b>(18.088,86)</b>
<b>G. FLUJO NETO (C + F)</b>	<b>(12.412,78)</b>	<b>(12.960,57)</b>	<b>5.361,26</b>	<b>4.541,33</b>	<b>3.567,49</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Tabla N° 56: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera (Escenario Pesimista)**

<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>DETALLE</b>
VALOR ACTUAL NETO	\$ (34.333,20)
TASA INTERNA DE RETORNO	-33,73%
COSTO / BENEFICIO	\$ (0,59)
PAYBACK	5 AÑOS

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

En el escenario pesimista el VAN presenta un valor negativo de \$ (34.333.20) dólares, la TIR se establecerá en un -33,73% lo cual señala que el escenario pesimista el proyecto no sería viable considerando el crecimiento del 4% de las ventas.

Costo/Beneficio indica que por cada dólar que inviertan los socios en la compañía no percibirán ninguna ganancia; y, la recuperación de la inversión se logrará en un plazo mayor de 5 años.

#### **4.8.2 Escenario Optimista**

En el escenario optimista se plantea que la empresa logre incrementar sus ventas en un 10% anual, por tal motivo, el presupuesto de ventas alcanzará un valor de \$ 403.949,92 dólares para el año 2015, lo que significaría una recuperación y ampliación de su segmento

de mercado. Con estos antecedentes se presenta el flujo de efectivo neto de la empresa en el escenario optimista:

**Tabla N° 57: Flujo de Efectivo (Escenario Optimista)**

<b>Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda.</b>					
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2012 - 2016</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	1.724.657,10	1.897.122,81	2.086.835,09	2.295.518,60	2.525.070,46
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1.724.657,10</b>	<b>1.897.122,81</b>	<b>2.086.835,09</b>	<b>2.295.518,60</b>	<b>2.525.070,46</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Costo de Ventas	1.126.617,85	1.177.991,62	1.231.708,04	1.287.873,92	1.346.600,98
Gasto de Operación	477.653,32	492.347,80	507.509,67	523.154,00	539.296,37
<b>TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>1.604.271,16</b>	<b>1.670.339,42</b>	<b>1.739.217,71</b>	<b>1.811.027,92</b>	<b>1.885.897,35</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>120.385,94</b>	<b>226.783,39</b>	<b>347.617,38</b>	<b>484.490,67</b>	<b>639.173,11</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Aporte de accionistas	-	-	-	-	-
Valor Residual	-	-	-	-	-
Escudo Fiscal	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Pago de Intereses	6.006,20	6.714,52	7.506,38	8.391,63	9.381,27
Pago del principal del crédito de largo plazo	3.953,89	3.245,56	2.453,71	1.568,46	578,82
Pago de Impuestos y participaciones	42.844,56	80.256,57	122.744,82	170.872,89	225.263,10
Adquisición de activos fijos	19.000,00	19.000,00	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>71.804,65</b>	<b>109.216,65</b>	<b>132.704,91</b>	<b>180.832,98</b>	<b>235.223,19</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>(71.804,65)</b>	<b>(109.216,65)</b>	<b>(132.704,91)</b>	<b>(180.832,98)</b>	<b>(235.223,19)</b>
<b>G. FLUJO NETO (C + F)</b>	<b>48.581,29</b>	<b>117.566,73</b>	<b>214.912,48</b>	<b>303.657,70</b>	<b>403.949,92</b>

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

**Tabla N° 58: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera (Escenario Optimista)**

<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>DETALLE</b>
VALOR ACTUAL NETO	\$ 690.617,37
TASA INTERNA DE RETORNO	328,59%
COSTO / BENEFICIO	\$ 32,91
PAYBACK	1 AÑO

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La inversión inicial frente a los resultados que proyecta los flujos de efectivo neto es baja, por tal razón, el VAN alcanzará un valor de \$690.617,37 dólares que en comparación con el VAN que se obtendrá en el escenario real.

La TIR alcanzará un 328.59%, resultado superior al que se logrará en el escenario real. El Costo/Beneficio señala que por cada dólar que se invierta en la compañía, los socios percibirán una ganancia de 32.91 dólares; y, el plazo que se requerirá para recuperar la inversión en este escenario será de 1 año.

**Tabla N° 59: Resumen de Evaluación Financiera Escenarios Real – Pesimista – Optimista.**

<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>ESCENARIOS</b>		
	<b>REAL</b>	<b>PESIMISTA</b>	<b>OPTIMISTA</b>
VALOR ACTUAL NETO	\$ 195.684,82	\$ (34.333,20)	\$ 690.617,37
TASA INTERNA DE RETORNO	125,67%	-33,73%	328,59%
COSTO / BENEFICIO	\$ 10,04	\$ (0,59)	\$ 32,91
PAYBACK	2 AÑOS	5 AÑOS	1 AÑOS

*Elaborado por: Valeria Elejalde*

La Evaluación Financiera muestra que las propuestas planteadas en el presente proyecto para la mejora de la gestión financiera dentro de la empresa Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., son viables en cuanto al escenario Real, ya que el mismo alcanzará un valor de \$195.684,82 dólares, es decir que dentro de los 5 años de proyección obtendrá esa ganancia después de descontar la inversión, de la misma forma se observa con la variable TIR, la recuperación de la inversión que realiza la empresa será dentro de los 2 siguientes años, y pus su inversión obtendrá una ganancia de \$10,04 dólares por cada dólar invertido. En caso de que la empresa logre ventas mayores al 6% esperado en el escenario real, se puede observar que los montos de utilidad que se lograrán serán más atractivos y la recuperación de la inversión de dará en apenas un año, por lo Lácteos SANTA ELENA Cía. Ltda., deberá aspirar a lograr mayores ventas que las propuestas ya que así los



accionistas recibirán mejores beneficios y la empresa alcanzará una sólida estructura financiera y operativa.

Por otro lado es escenario pesimista donde se planteó una disminución de las ventas al 4%, muestra que la empresa presentará pérdidas económicas durante los siguientes años de proyección y sus accionistas no recibirán ganancias por su dinero invertido de acuerdo a lo que muestra la relación beneficio – costo. Tomando en cuenta estos datos, se puede determinar que la empresa deberá mantener un nivel mínimo de ventas para generar flujos de efectivo positivos, caso contrario no generará utilidades.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

- La empresa Lácteos Santa Elena, fue constituida en la ciudad de Quito en Agosto del 1989, se encuentra ubicada en Pacto, cantón Quito, provincia de Pichincha; cuyo objeto social es la elaboración y comercialización de productos lácteos tales como quesos de comida, de mesa, mozzarella, yogurt, manjar de leche.
- La producción lechera en el Ecuador se ha concentrado principalmente en la región interandina, aproximadamente el 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, donde en la provincia de Pichincha se encuentra el 13,7% de la actividad industrial. Del total de producción de leche se destina en un 75% para elaboración industrial (19% leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos), 25% entre consumo y utilización de leche cruda, lo cual permite a la empresas industriales desempeñarse en el mercado y poder ofertar sus productos.
- El mercado de los lácteos es altamente competitivo, este sector está conformado por 189 compañías a nivel nacional, dentro de las cuales la mayor parte se encuentra ubicado en la región Sierra, por lo que las empresas luchan por abarcar la mayor cuota de mercado distinguiendo de la competencia en cuanto a la calidad y el precio de sus productos, y así obtener un mayor número de clientes.
- La compañía lamentablemente no dispone de una adecuada gestión financiera que le permita administrar correctamente sus recursos y mejorar su proceso en la toma de decisiones gerenciales, adicional a esto se ha encontrado inconsistencias en la información financiera presentada en los balances, lo cual muestra una deficiencia en su proceso contable, y la información disponible, no refleja la situación financiera real de la empresa.

- La Gestión Financiera propuesta para la empresa Lácteos SANTA ELENA determina, en la proyección de los estados financieros proyectados, que la compañía obtendrá utilidades a partir del aumento de ventas, lo cual incrementará sus ingresos totales, manteniendo un adecuado y control de sus principales gastos operativos; permitiendo mejorar sus índices de actividad a través de la aplicación de modelos para cuentas por cobrar, cuentas por pagar, fuentes de financiamiento, que contienen rigurosas políticas, que contribuirán al cumplimiento de este objetivo
  
- El modelo de gestión financiera ha sido diseñado de tal forma que permite a la empresa Lácteos SANTA ELENA, mejorar su situación económica y financiera para los siguientes ejercicios económicos. Como lo reflejan los resultados obtenidos a través de la determinación de importantes criterios de evaluación financiera, como es el cálculo del VAN que alcanzó un valor de \$195.684,82 dólares, la TIR de 125,67%, un valor de Costo/Beneficio de \$10,04 dólares y un plazo de 2 años para recuperar la inversión, determinando así la viabilidad del proyecto.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que la empresa Lácteos SANTA ELENA, implemente un riguroso control en la elaboración de los Estados Financieros y que verifique que los procedimientos en los registros contables se estén llevando de manera adecuada y de acuerdo a las normas legales actuales de información financiera, así mismo se sugiere que la empresa revise sus Balances Generales y de Resultados presentados en los años 2010 y 2011 a fin de que se realicen la correcciones pertinentes en los mismos.
- Lácteos SANTA ELENA debe socializar a los miembros de la empresa la filosofía empresarial de la misma, de manera que todos conozcan la misión, visión, principios y valores, y se comprometan con los objetivos que la empresa persigue, de este modo se logrará una proyección adecuada hacia los clientes fundamentalmente.
- La empresa Lácteos SANTA ELENA debe ampliar su cuota de mercado con la finalidad de incrementar sus ventas para los siguientes años y para tal fin es imprescindible la realización de un estudio de mercado y el diseño e implementación de estrategias de marketing para dar a conocer los productos que la empresa oferta e influir de manera favorable en el mercado meta.
- Hacer cumplir las políticas propuestas, pues éstas serán generadoras del cumplimiento de las proyecciones realizadas que permitirán mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Lácteos SANTA ELENA debe implementar el modelo de gestión financiera propuesto, ya que su aplicación brindará un adecuado proceso de planificación y control de sus recursos económicos, además de brindar información financiera para la adecuada toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Achig, C. (2006). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. México: Limusa.
- Andrew, A., Bernanke, B., & Croushore, D. (2005). *Macroeconomics*. Canadá: Canada Editions.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Boletín Macroeconómico*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Folleto "la Dolarización"*. Quito.
- Bowlin, O., Solin, M., & Scott Jr, D. (1984). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. México: Mc Graw-Hill.
- Burbano, J., & Ortíz, A. (1995). *Presupuestos*. México: McGraw-Hill.
- Córdoba, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Bogotá: Ediciones.
- Dumrauf, G. (2003). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Estupiñán, O., & Estupiñán, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gonzales, E., & Alemán, M. C. (2006). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. México: Continental.
- Jauregui, A. (2001). *Marketing Estratégico*. Bogotá.
- Lara, J. (2007). *Administración Financiera I*. Quito.
- Lawrence, G. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Lucio Paredes, P. (2000). *Libro de Dolarización*. Quito.
- Morales, A., & Morales, J. (2002). *Respuestas Rápidas para los Financieros*. México: Pearson Educación.
- Moreno, J., & Rivas, S. (2003). *La Administración financiera del Capital de trabajo*. México: Continental.
- Oriol, A. (2000). *Análisis de Estados Financieros*. Madrid: Ediciones Gestión.
- Pellicer, T. (2004). *El Control de Gestión de las Empresas*. Valencia.
- Perdomo, A. (2000). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. México: Internacional Thomson.

- Real Academia Española. (1998). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Salazar, F. (s.f.). *Gestión Estratégica de Negocios*. Quito.
- Sapang, N. (2007). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Sapang, N., & Sapang, R. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-hill.
- Servicio de Rentas Internas. (2012). Ley de Creación. En S. d. Internas, *Ley N°41*. Quito.
- Superintendencia de Compañías. (2012). Ley de Compañías. En S. d. Compañías, *Ley de Compañías art 433*. Quito.
- Tanaka, G. (2001). *Análisis de Estados Financieros para la toma de Decisiones*. Lima: Fondo Editorial de la Pontifica Universidad Católica de Perú.
- Van Horne, J., & wachowicz, J. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

## PÁGINAS WEB

- López Ponce María Eugenia; [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos)
- <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/articulo-1025-gobierno-pone-limites-para-el-precio-de-la-leche.html>
- [http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Boletin/37\\_Boletin\\_Enero.pdf](http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Boletin/37_Boletin_Enero.pdf)
- <http://www.greenfacts.org/es/glosario/pqrs/poblacion-grupo-de-poblacion.htm>
- Fuente: Boletines Mensuales de Información Estadística del Banco Central del Ecuador.<http://www.bce.fin.ec>.
- Pág. Web del Ministerio de Trabajo.[www.mintrab.gov.ec](http://www.mintrab.gov.ec)
- [http://.wikilearning.com/articulo/clientes\\_internos\\_y\\_externosdos\\_caras\\_de\\_la\\_misma\\_moneda/14346-1](http://.wikilearning.com/articulo/clientes_internos_y_externosdos_caras_de_la_misma_moneda/14346-1)
- ACHING, César; <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>
- [http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo\\_Raz%C3%B3n\\_financiera#Autonom%C3%o\\_autofinanciamiento](http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo_Raz%C3%B3n_financiera#Autonom%C3%o_autofinanciamiento)
- [http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo\\_Raz%C3%B3n\\_financiera#Razones\\_de\\_actividad](http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo_Raz%C3%B3n_financiera#Razones_de_actividad)
- [http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo\\_Raz%C3%B3n\\_financiera#Razones\\_de\\_actividad](http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo_Raz%C3%B3n_financiera#Razones_de_actividad)
- [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad\\_y\\_Finanzas](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad_y_Finanzas)
- <http://www.monografias.com/trabajos64/presupuestoventa/presupuestoventa.shtml>