



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

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

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LOS MIEMBROS DE
LOS QUINTILES 1 Y 2 EN LAS COMUNIDADES DE LA
CUENCA DEL RÍO CHOTA MIRA, DEDICADOS A LA
PRODUCCIÓN DE LECHE DE CABRA.**

AUTOR: OGONAGA MINDA, KARLA VANESSA

DIRECTOR: ECO. JOSÉ ZAPATA

SANGOLQUÍ

2015

CERTIFICADO

Certifico que el presente proyecto titulado "Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar Utilidades de los Miembros de los Quintiles 1 y 2 en las Comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira, Dedicados a la Producción de leche de Cabra" fue desarrollado por la Ing. Karla Vanessa Ogoriaga Minda, bajo mi dirección.



Eco. José Zapata

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

El presente proyecto titulado "Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar Utilidades de los Miembros de los Quintiles 1 y 2 en las Comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira, Dedicados a la Producción de leche de Cabra", ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes; así como también se ha respetado el derecho intelectual de terceros considerándolos en citas a pie de página y como fuentes en el registro bibliográfico.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance del proyecto en mención.



Karla Vanessa Ogonaga Minda

AUTORIZACIÓN

Yo, Karla Vanessa Ogonaga Minda, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE" a publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo "Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar Utilidades de los Miembros de los Quintiles 1 y 2 en las Comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira, Dedicados a la Producción de leche de Cabra" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, agosto del 2015



Karla Vanessa Ogonaga Minda

EDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios por protegerme, guiar mi camino, y por permitirme llegar a este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante en mi vida, brindarme su apoyo incondicional, sus palabras de aliento, y por motivarme a seguir adelante en los momentos difíciles.

A mi hermana y a mi familia en general por sus palabras y compañía quienes a lo largo de estos cinco años de trabajo han contribuido para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y la perseverancia para cumplir mis metas.

A mi madre por su esfuerzo, dedicación y comprensión

A mi director de tesis, por su tiempo, por brindarme sus conocimientos esenciales para la culminación de este proyecto.

Un agradecimiento muy especial se merece la paciencia y el ánimo recibido de mi familia y amigos, forman parte importante de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ABSTRAC	xv
CAPITULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
INTRODUCCIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
LIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
JUSTIFICACIÓN	6
CAPITULO II.....	7
1 ANÁLISIS SITUACIONAL	8
1.1 PROBLEMÁTICA	8

1.2 DETERMINACION DEL PROBLEMA	8
1.3 DIAGRAMA CAUSA EFECTO	10
1.4 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	11
1.4.1 Factor Político.....	11
1.4.2 Factor Económico.....	12
1.4.3 Factor Social.....	13
1.5 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS	16
1.5.1 Cliente.....	16
1.5.2 Proveedores	16
1.5.3 Competencia.....	17
1.5.4 Precio.....	17
1.6 DESCRIPCIÓN DE LAS LÍNEAS DEL NEGOCIO	18
1.6.1 Consultoría	18
1.6.2 Asesoría.....	18
2 LA EMPRESA.....	19
2.1 RESEÑA HISTORICA	19
2.1.1 Base Legal.....	20
2.1.2 Organigrama Estructural.....	27
2.1.3 Descripción Funcional.....	28
2.2 ANÁLISIS FODA	29
2.2.1 Matrices FODA	29
2.2.2 Fortalezas.....	31
2.2.3 Oportunidades	31
2.2.4 Debilidades	31
2.2.5 Amenazas.....	31
2.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI	32

2.2.7	Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.....	33
2.2.8	Análisis FODA Interactivo: Matriz FODA	34
2.3	MERCADO	34
2.3.1	Variables Macroeconómicas.....	34
2.3.2	Entorno Político Económico.....	38
2.3.3	Inflación	39
2.3.4	Producción, Comercialización de Leche de Cabra y Perspectivas	40
2.3.5	Ingresos Potenciales de Capacidad Actual.....	41
2.3.6	Capacidad Instalada-Capacidad Productiva	42
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	43
3.1	MISION.....	43
3.2	VISION	43
3.3	OBJETIVOS	44
3.4	ESTRATEGIAS	45
3.5	POLITICAS.....	46
3.6	PRINCIPIOS.....	46
3.7	VALORES	47
	CAPITULO III.....	48
3	ANÁLISIS OPERATIVO - FINANCIERO	49
3.1	ANÁLISIS OPERATIVO	49
3.1.1	Análisis de la Capacidad Instalada para las Líneas del Negocio.....	49
3.1.2	Establecimiento de la Competencia.....	51
3.1.3	Establecimiento de los Requerimientos de los Clientes	52
3.2	ANÁLISIS FINANCIERO	53
3.2.1	Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	55
3.2.2	Análisis Horizontal del Balance General.....	63

3.2.3	Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	68
3.2.4	Análisis Vertical del Balance General	71
3.2.5	Indicadores	77
CAPITULO IV		89
4 DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA		90
4.1	ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO.....	90
4.1.1	Estrategias de Financiamiento Corto Plazo	91
4.1.2	Estrategias de Financiamiento a Largo Plazo.....	94
4.2	Estrategias para el Incremento del Volumen de Liquidez	96
4.3	Estrategias para el Incrementar el Volumen de Ingresos	98
4.4	Estrategias para Minimizar Gastos y Costos.....	102
4.5	Evaluación de las Estrategias Financieras Propuestas.....	104
4.5.1	Estado de Situación Financiera Conforme a la Propuesta Estratégica.....	105
4.5.2	Estado de Resultados Conforme a la Propuesta Estratégica	106
4.5.3	Flujo de Efectivo Conforme a la Propuesta Estratégica.....	107
4.6	Evaluación Financiera	108
CAPITULO V		111
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		112
5.1	Conclusiones.....	112
5.2	Recomendaciones.....	113
Bibliografía		114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proveedores.....	15
Tabla 2: Matrices FODA.....	29
Tabla 3: Evaluación de los Factores Internos	31
Tabla 4: Evaluación de Los Factores Externos	32
Tabla 5: Recolección de Leche Semanal.....	41
Tabla 6: Capacidad del Negocio	49
Tabla 7: Estado de Resultados	53
Tabla 8: Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	54
Tabla 9: Balance General Histórico.....	61
Tabla 10: Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	62
Tabla 11: Análisis Vertical del Estado de Resultados	67
Tabla 12: Análisis Vertical del Balance General.....	70
Tabla 13: Razón Corriente	77
Tabla 14: Prueba Acida.....	78
Tabla 15: Capital de Trabajo.....	79
Tabla 16: Endeudamiento del Activo.....	80
Tabla 17: Endeudamiento Patrimonial	81
Tabla 18: Apalancamiento.....	82
Tabla 19: Rotación de Activos Fijos	83
Tabla 20: Rotación de Ventas.....	84
Tabla 21: Margen Bruto	85
Tabla 22: Margen de Utilidad Neta.....	86
Tabla 23: Rendimiento del Activo.....	87
Tabla 24: Depreciación de Activos Fijos	97
Tabla 25: Método de Regresión Lineal – Ventas	98
Tabla 26: Ventas Proyectadas	99
Tabla 27: Ventas Proyectadas Según Estrategias.....	100
Tabla 28: Método de Regresión Lineal-Costo de Ventas.....	102
Tabla 29: Costo de Ventas Proyectados.....	102

Tabla 30: Costo de Ventas Según Estratégicas.....	103
Tabla 31: Estado de Situación Financiera Proyectado.....	104
Tabla 32: Estado de Resultados Proyectados	105
Tabla 33: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.....	106
Tabla 34: Escenario Optimista	108
Tabla 35: Escenario Conservador.....	108
Tabla 36: Escenario Pesimista.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Población en Edad de Trabajar	13
Figura 2: Tasa de Empleo	14
Figura 3: Producto Interno Bruto	34
Figura 4: Riesgo País.....	35
Figura 5: Inflación.....	39
Figura 6: Ventas de los Períodos 2012-2013 y 2014	55
Figura 7: Costo de Ventas de los Períodos 2012-2013 y 2014.....	56
Figura 8: Total Gastos Operacionales 2012-2013 y 2014.....	57
Figura 9: Total Ingresos No Operacionales.....	58
Figura 10: Utilidad Antes de Impuestos Períodos 2012-2013 y 2014 ...	59
Figura 11: Utilidad Neta del Ejercicio Períodos 2012-2013 y 2014	60
Figura 12: Activo Corriente.....	63
Figura 13: Activos No Corrientes	64
Figura 14: Pasivos Corrientes	65
Figura 15: Pasivos No Corrientes	66
Figura 16: Costo de Ventas y Utilidad Neta Sobre Ventas.....	68
Figura 17: Gastos Operacionales y No Operacionales Sobre Ventas... 69	
Figura 18: Activos Corrientes y No Corrientes Año 2012.....	71
Figura 19: Activos Corrientes y No Corrientes Activos Año 2013	72
Figura 20: Activos Corrientes y No Corrientes Activos Año 2014	73
Figura 21: Pasivos Corrientes y No Corrientes 2012	74
Figura 22: Pasivos Corrientes y No Corrientes 2013	75
Figura 23: Pasivos Corrientes y No Corrientes 2014	76
Figura 24: Pronóstico de Ventas	100
Figura 25: Ventas Según Estrategias.....	101

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Asociación de Productores de Leche de Cabras Mascarilla, consiste en proponer un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar las Utilidades. Su actividad principal es la producción de leche de cabras, y está ubicada en la Comunidad de Mascarilla, Parroquia Mira. Para el desarrollo de la investigación se realizó un análisis situacional para determinar influencias macroeconómicas e influencias microeconómicas, una descripción de la línea del negocio, establecer la estructura organizacional, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, plantear misión, visión, estrategias, política y valores para la entidad; un análisis de mercado determina factores importantes como inflación, producto interno bruto, riesgo país, la capacidad instalada y productiva de la entidad. El análisis operativo del período 2012-2014 permite establecer la competencia y los requerimientos de los clientes, mediante el análisis financiero se puede determinar la situación financiera de la empresa a través de la aplicación de análisis horizontal, análisis vertical e indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad para con ellos proponer las estrategias que permitan solucionar cada una de las dificultades que presenta la entidad, y con estas realizar la proyección de los estados financieros para el periodo 2015-2017, para posteriormente realizar una evaluación financiera que determine si el modelo propuesto será o no factible, y por último se plantean conclusiones y recomendaciones que se han determinado al finalizar la investigación. Esta investigación a nivel social se enfoca en mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida de los miembros de la comunidad.

PALABRAS CLAVES:

- ❖ Modelo Financiero
- ❖ Gestión Financiera
- ❖ Maximizar Utilidades
- ❖ Estrategia

ABSTRAC

The present investigation is developed with the Goat's Milk Producers Association of Mascarilla, to propose a model of financial management to maximize profits. Its main activity is the production of goat's milk, and it is located in the community of Mascarilla, in the parish of Mira. The research development was conducted by a situational analysis to determine macroeconomic and microeconomic influences, description of the business products, establishing the organizational structure, strengths, opportunities, weaknesses; threats, proposing mission, vision, strategy, policy and values for the entity; an analysis of market determines important factors such as inflation, gross domestic product, country risk, installed and productive capacity of the entity. The operative analysis of the 2012-2014 period helps to establish the jurisdiction and the requirements of customers. Through financial analysis we can determine the financial situation of the company by the application of horizontal analysis, vertical analysis, financial indicators of liquidity, debt, management and profitability to propose strategies that can solve each of the difficulties presented by the entity, and with these analysis project the financials for the 2015-2017 period, to subsequently make a financial assessment to determine if the proposed model will or will not be feasible, and finally make conclusions and recommendations that have been identified at the end of the investigation. This social research focuses on improving economic conditions and the quality of life of the members of the community.

KEY WORDS:

- ❖ Financial Model
- ❖ Financial Management
- ❖ Maximize Profits
- ❖ Strategy

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

INTRODUCCIÓN

Los pequeños productores de leche de cabra ubicados en la Cuenca del Río Chota Mira, forman parte del proyecto de fortalecimiento de leche de cabra el cual fue organizado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, el objetivo fue capacitar a los habitantes de las comunidades, con el fin de incrementar la productividad, generar empleo y mejorar las condiciones económicas.

La población de la zona norte del país como son las provincia de Carchi y el cantón Mira está conformada en su mayoría por pequeños y medianos agricultores, los cultivos predominantes en la zona son fréjol y algunas hortalizas la zona es adecuada para la cría de animales.

La empresa MONDEL brindó capacitación técnica y al igual que otras entidades gubernamentales donó animales para la cría, reproducción y recolección de leche de cabra, cuya producción es comprada por esta entidad para la producción de quesos.

Esta oportunidad brindada a la comunidad actualmente ayudo a mejorar las condiciones económicas de un porcentaje de los miembros de la asociación, con el incremento de la productividad, la calidad de vida de estas personas podrán mejorar, gracias a nuevas fuentes de empleo que les permita percibir un ingreso y satisfacer las necesidades de sus familias.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente los habitantes de estas comunidades no cuentan con conocimientos administrativos y contables para realizar análisis operativos, financieros que les permita identificar los problemas que presenta la organización, esto impide que se establezcan estrategias de financiamiento que mejoren sus condiciones económicas.

No existe en la comunidad quien pueda plantear una propuesta para diseñar un modelo de gestión financiera, que permita maximizar las utilidades de los usuarios de los quintiles 1 y 2, en las comunidades de la Cuenca del Río Chota y Mira, fortalecer el proceso productivo de leche de cabra, y mejorar las condiciones económicas a su vez permitirá revertir los indicadores sociales negativos, como es la migración del campo a la ciudad y el alto índice de personas que obtienen financiamiento de prestamistas.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El planteamiento de un Modelo de Gestión Financiera permitirá Maximizar las Utilidades de los Miembros de los Quintiles 1 y 2 en las Comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ Un análisis situacional permitirá obtener un diagnóstico de los miembros de los quintiles 1 y 2 en las comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira.
- ❖ Será factible plantear un modelo de gestión financiera que se adapte a los requerimientos de los miembros de la comunidad.
- ❖ Una evaluación financiera permitirá determinar si el modelo de gestión financiera propuesto maximizará las utilidades de los miembros de la comunidad.

LIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se realizará en la comunidad de Mascarilla la cual forma parte de las cinco comunidades integrantes del proyecto de fortalecimiento de leche en su eslabón, debido a que es la comunidad que entrega la mayor cantidad de leche de cabra a la empresa ancla MONDEL, además de contar con información precisa, concisa y verídica para el desarrollo del proyecto.

OBJETIVO GENERAL

Plantear un Modelo de Gestión Financiera, para maximizar utilidades, de los miembros de los quintiles 1 y 2 en las comunidades de la Cuenca del Río Chota y Mira cuya actividad económica es ordeñar leche de cabra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Determinar los Aspectos Generales de los miembros de los quintiles 1 y 2 en las comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira.

- ❖ Elaborar un Análisis situacional de las miembros de los quintiles 1 y 2 en las comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira para conocer la realidad de la comunidad.

- ❖ Elaborar un Análisis Operativo – Financiero de los miembros de los quintiles 1 y 2 en las comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira.

- ❖ Desarrollar el Modelo de Gestión Financiera para los miembros de los quintiles 1 y 2 en las comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira.

JUSTIFICACIÓN

La gestión financiera es importante para una organización, ya que le permite administrar los recursos financieros de forma eficiente y eficaz, mediante el análisis de la rentabilidad y liquidez de los recursos, con el fin de solventar los gastos que mantiene la empresa para su para su normal funcionamiento, determinar los ingresos y, poder establecer estrategias financieras que permitan maximizar las utilidades y mejorar la productividad de la organización.

Los miembros de cinco comunidades de la Cuenca del Río Chota Mira forman parte del proyecto de fortalecimiento a la cadena de producción de leche de cabra. Desde el año 2007 han tenido una participación incipiente en el mercado, y con el pasar de los años su producción se está viendo afectada debido a la falta de gestión financiera.

Esta investigación permitirá determinar la factibilidad de maximizar las utilidades de los miembros de los quintiles 1 y 2 de las comunidades de la Cuenca Río Chota Mira, fomentar la solidaridad, la cooperación, y el trabajo en equipo lo que permitirá incrementar las fuentes de empleo en la comunidad.

Una aportación importante es que mediante el planteamiento de un modelo de gestión financiera se incrementarán los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría, y se tendrá una visión más amplia sobre la importancia de la gestión financiera dentro de una organización.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 PROBLEMÁTICA

Los miembros de los quintiles 1 y 2 de la Cuenca del Río Chota Mira productores de leche de cabra, han venido presentando problemas relacionados con la falta de administración de los recursos, ocasionando un estancamiento en la productividad, generando que la toma de decisiones sean inoportunas e inadecuadas. La ineficiencia con la que se administran los ingresos y gastos afectan a la entidad, causando pérdidas económicas.

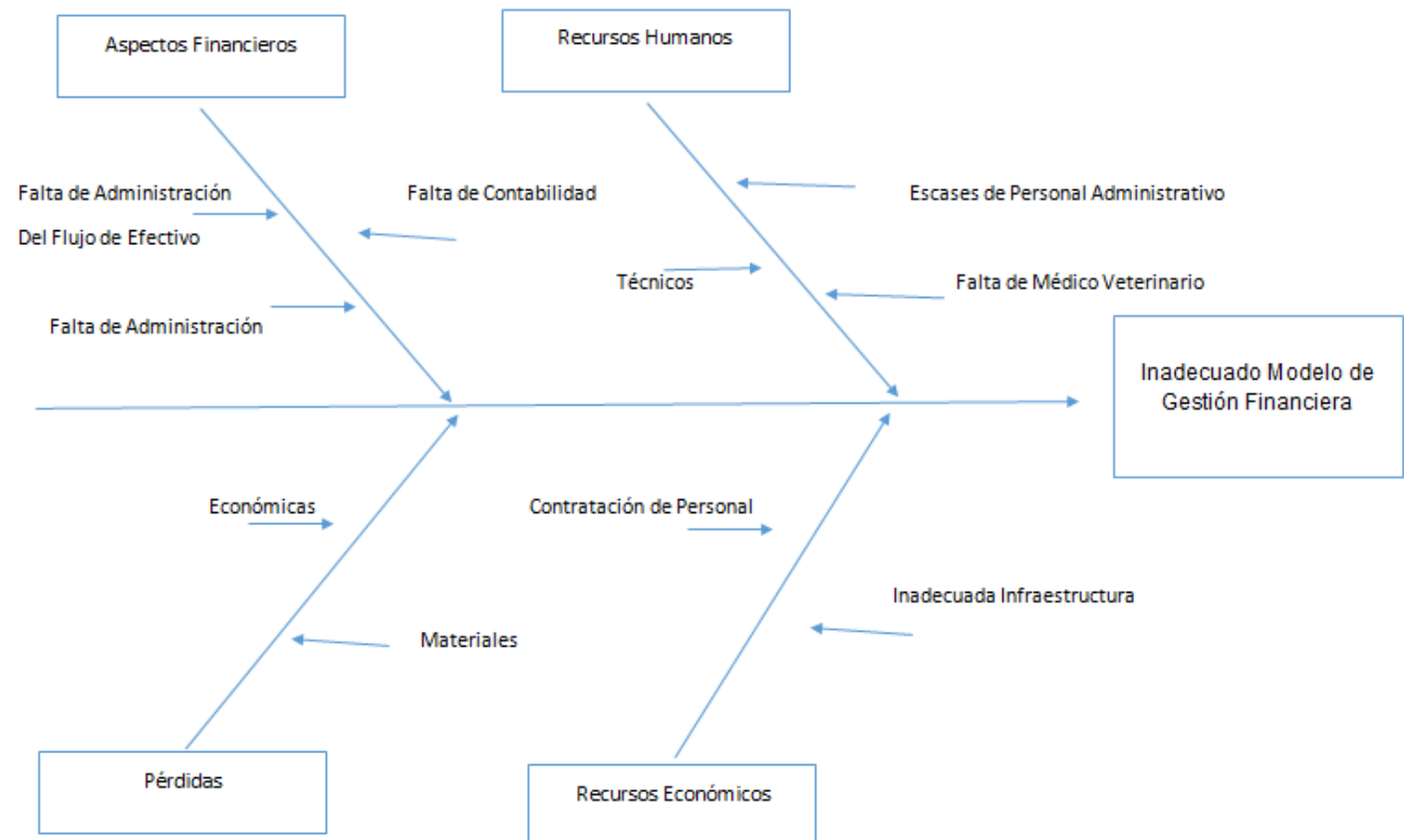
Los pequeños productores de leche de cabra no cuentan con un modelo de gestión financiera razón por la cual no pueden optimizar sus recursos minimizar los costos, administrar el flujo de efectivo y reducir los riesgos.

1.2 DETERMINACION DEL PROBLEMA

Los pequeños productores de la Cuenca del Río Chota Mira dedicados a la producción de leche de cabra, no cuentan con una estructura administrativa financiera, necesarias para el buen funcionamiento de una entidad, debido que los habitantes de la comunidad no poseen conocimientos sobre administración financiera, análisis operativo-financiero, así como también la importancia de los indicadores de gestión y la importancia de estos, para la toma de decisiones de forma oportuna, y como estos permiten reducir los riesgos.

Un modelo de gestión financiera va a permitir a estas organizaciones establecer estrategias financieras para, maximizar las utilidades, incrementar su producción, generar fuentes de empleo y mejorar sus condiciones económicas.

1.3 DIAGRAMA CAUSA EFECTO



1.4 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Una organización que se desarrolla en el siglo XXI se enfrenta a un sin número de problemas generados por las continuas transiciones de los factores políticos, económicos y sociales, ocasionando dificultades que a diario repercuten en el normal funcionamiento de la organización.

1.4.1 Factor Político

La inestabilidad política sacude al Ecuador desde 1995, cuando fue destituido el ex vicepresidente Alberto Dahik por el mal uso de gastos reservados. En febrero de 1997 fue destituido el ex presidente Abdala Bucaram por incapacidad mental para gobernar, una resolución del congreso nacional nombró presidente interino al Dr. Fabián Alarcón

En 1998 tomo posesión del cargo el Abg. Jamil Mahuad, periodo en el cual estallo la crisis bancaria, el 21 de enero del 2000 es destituido del cargo a causa de un levantamiento indígena, cívico-militar por unas horas el poder estuvo en manos de un triunviro: General Carlos Mendoza, Carlos Solórzano Costantine y Antonio Vargas. Después de la caída del presidente Jamil Mahuad asumió el poder el Dr. Gustavo Noboa quien era el vicepresidente, este ejerció el poder hasta el 15 de enero del 2003.

A partir del 15 de enero del 2003 asume la presidencia de la república el Crnl. Lucio Gutiérrez, hasta que el 20 de abril del 2005 fue destituido del cargo como consecuencia de la llamada "Rebelión de los Forajidos"; el Congreso Nacional procede a nombrar presidente de la República al Dr. Alfredo Palacio cuyo gobierno culminó el 14 de enero del 2007.

La denominada revolución ciudadana inicia en el Ecuador a partir del año 2007 cuando el Ecuador elige como presidente al Eco. Rafael Correa Delgado. Este gobierno se ha enmarcado en el Plan Nacional del Desarrollo para un Buen Vivir, impulsa la construcción de un nuevo modelo de desarrollo ir de un Estado rentista, extractivista y excluyente, a uno productivo y justo. (Hora, 2005)

Durante estos años se han generado cambios importantes, como la instalación de la Asamblea Nacional Constituyente con plenos poderes, la cual en el año 2008 emitió una nueva constitución, además la aprobación de leyes y decretos que han generado inestabilidad empresarial impidiendo así que inversionistas extranjeros emprendan negocios en el país.

1.4.2 Factor Económico

Ecuador actualmente se encuentra en una pequeña etapa de recesión debido a la caída del precio del petróleo, la dificultad para cubrir el financiamiento público, y la falta de inversión privada ha obligado al gobierno a tomar medidas importantes para contrarrestar la situación.

Dentro de estas medidas se encuentra la reducción de importaciones, mediante un riguroso control de calidad para los productos que ingresan al país, se pretende reemplazar las importaciones con producción nacional, para fomentar a la industria ecuatoriana. El código monetario financiero, a través de una junta monetaria pretende tener un mayor control político sobre las instituciones financieras, establecer los sueldos del sector, disponer de los excedentes de los mismos, generados por divisas invertidas en el exterior, además de direccionar el sistema de créditos de acuerdo a lo establecido por la junta monetaria.

Las reformas tributarias establecidas por el gobierno son consideradas como uno de los factores más importantes para los pequeños productores de leche de cabra en la Cuenca del Río Chota Mira debido al poco conocimiento de estos, acerca de las normas tributarias y, en vista de que el desconocimiento de una ley no exime de culpa a un contribuyente, las sanciones establecidas para aquellos contribuyentes que no cumplan con sus obligaciones tributarias son rigurosas, y afectan en gran medida al desarrollo de los pequeños productores.

1.4.3 Factor Social

Las personas con empleo en la zona norte del país se dedican a la agricultura, pesca, ganadería y silvicultura; los pobladores ubicados en el valle del chota trabajan en la agricultura, gracias a las pequeñas parcelas de tierra que poseen, también en la ganadería, mientras que un pequeño porcentaje trabaja como obrero en el Ingenio Azucarero y otros trabajan en las ciudades aledañas Ibarra y Tulcán.

En el mes de marzo del año 2015 a nivel nacional la población en edad de trabajar en el área rural es de 3,45 millones de personas, la población económicamente activa en el área rural fue de 2,5 millones de personas.(INEC)

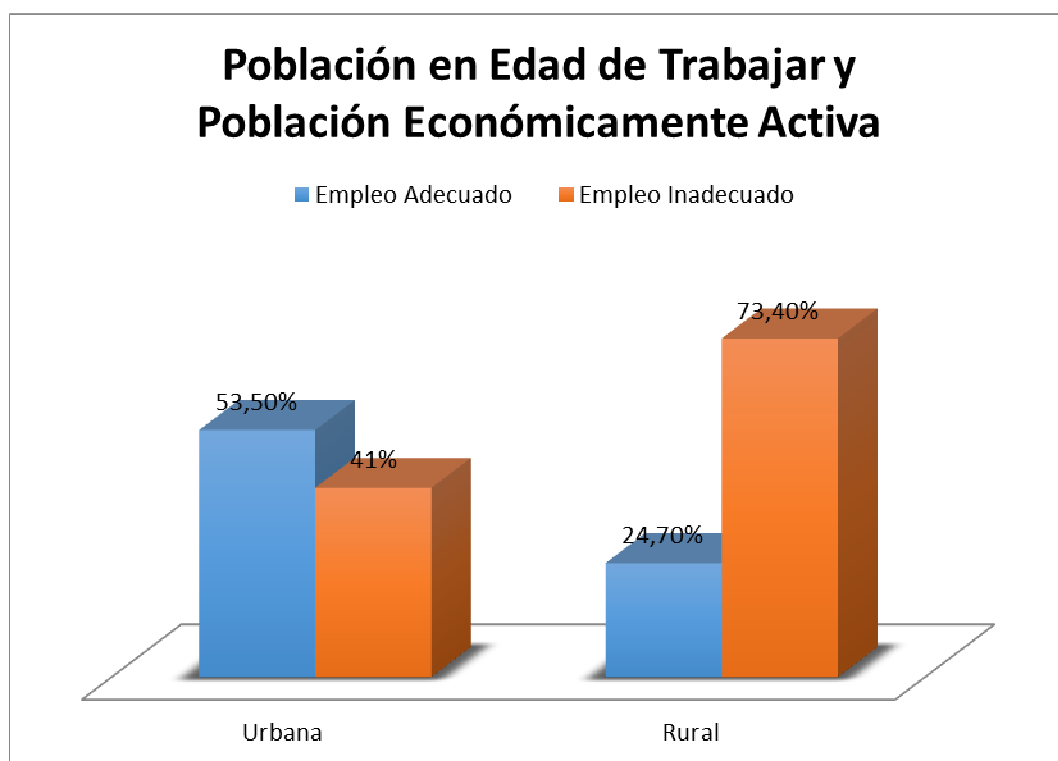


Figura 1. Población en Edad de Trabajar y Población Económicamente Activa

Fuente: (INEC)

La población económicamente activa según la actividad es la siguiente:

- ❖ Empleo Adecuado: situación laboral en el que las personas perciben ingresos iguales o superiores al salario mínimo actualmente \$340.
- ❖ Empleo Inadecuado: situación laboral en el que las personas perciben ingresos inferiores al salario mínimo.
- ❖ Desempleo: situación en la que el trabajador carece de empleo y, por lo tanto, de salario.

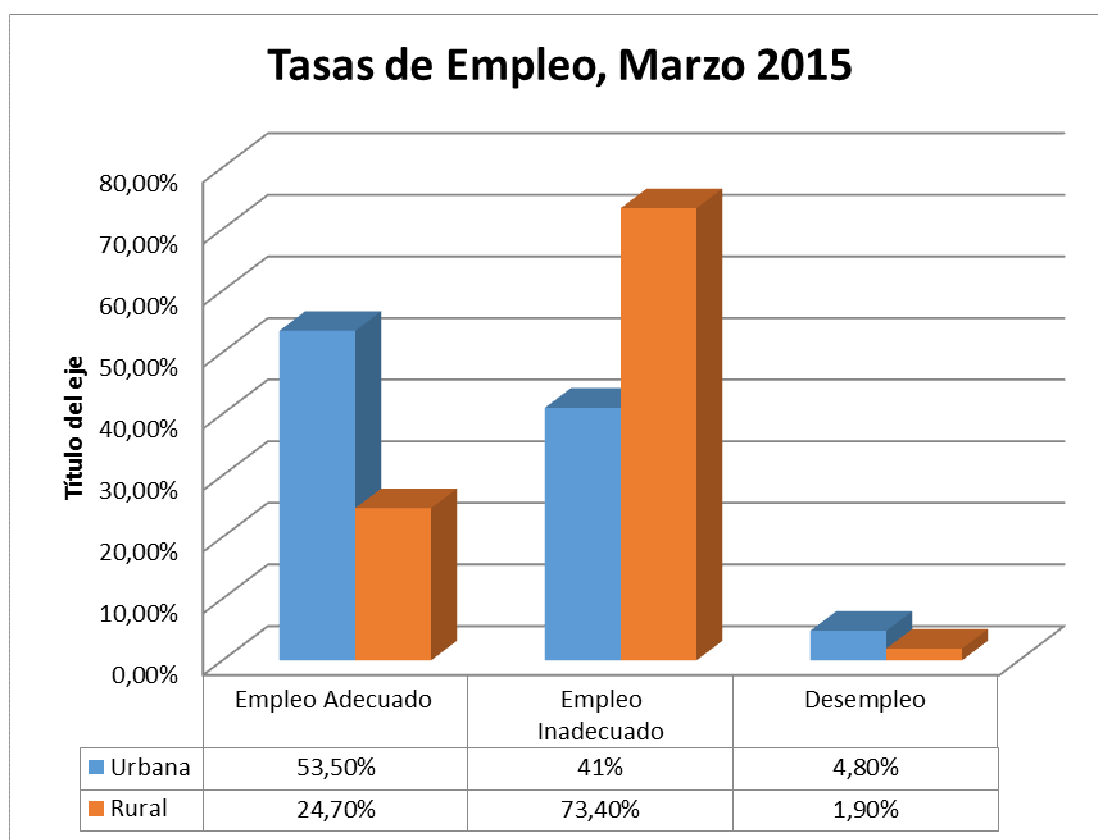


Figura 2. Tasa de Empleo

Fuente: (INEC)

El desempleo en el Ecuador durante el primer trimestre del año según un estudio del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se ubicó en el 3,84%, 1.01 puntos menos que lo registrado en marzo del 2014 cuando llegó a 4,85%. (INEC)

1.5 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

1.5.1 Cliente

Actualmente los pequeños productores de leche de cabra de la cuenca del río Chota mira venden su producción únicamente a MONDEL, empresa francesa dedicada a la elaboración de quesos especiales – gourmet, una industria que ofrece quesos estrellas como el Monte Caprino delicado queso de cabra maduro que con su calidad busca satisfacer un mercado selecto. (MONDEL)

1.5.2 Proveedores

Las organizaciones dedicadas a la producción de leche de cabra adquieren los siguientes productos:

Tabla 1

Proveedores

Proveedor	Productos
Sr. Jorge Rivera Campo Fértil	Heno
	Balanceado Súper
	Lechero
	Vitaminas
	Desparasitantes
	Desinfectantes
	Antibióticos
	Reconstituyentes
	Envases

Fuente: Asociación de Productores de Leche de Cabras Mascarilla

Es importante indicar que la producción de alfa para la alimentación de estos animales, es cultivada por los miembros de la comunidad en sus terrenos. La alfalfa que se mantiene en buenas condiciones puede ser cosechada a lo largo de 5 años consecutivos, con la aplicación de abonos para mantener su nivel productivo.

1.5.3 Competencia

Actualmente los miembros de los quintiles 1 y 2 ubicados en la Cuenca del Río Chota Mira, están dedicados únicamente a la recolección de leche de cabra para posteriormente entregarla a una entidad que se encarga de procesarla con tecnología de punta y convertirla en quesos, la competencia está dada por los mismos miembros de la comunidad ya que cada uno de ellos cuenta con varios animales donados y otros adquiridos mediante sus propios recursos, por lo cual cada uno de ellos está en capacidad de recolectar más leche de cabra que otro, además se puede agregar que la alimentación y la crianza de estos animales influye en la producción de leche.

1.5.4 Precio

Actualmente el precio de la leche de cabra no está regulado por la ley, razón por la cual los productores facilitan este producto al precio que ellos consideren pertinente, se puede adquirir un vaso de leche de cabra por el costo de \$ 1.00 y por un litro se puede pagar hasta \$ 6.00 en las grandes ciudades, Quito y Guayaquil.

Los pequeños productores de leche de cabra de la Cuenca del Río Chota Mira recolectan un promedio de 800 litros leche semanalmente, los cuales son receptados por empresa MONDEL, por el valor de \$ 1.00 el litro, costo establecido por los productores considerando un porcentaje de utilidad.

1.6 DESCRIPCIÓN DE LAS LÍNEAS DEL NEGOCIO

Actualmente los pequeños productores de la Cuenca del Río Chota Mira, se dedican únicamente a la producción y comercialización de leche de cabra, el emprendimiento se dio gracias a un proyecto que busca el fortalecimiento a la cadena de leche en su eslabón de producción de leche de cabra, impulsado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del Programa de Desarrollo Rural del Norte y la Agencia de Desarrollo y con la ayuda de la empresa ancla, quien brindó capacitación a los productores para el adecuado manejo de los animales.

1.6.1 Consultoría

En temas relacionados con creación de proyectos de emprendimiento para pequeños productores.

1.6.2 Asesoría

En aspectos técnicos tales como:

- ❖ Alimentación de Cabras sembrío y cultivo de alfalfa, porcentaje de alimentos que los animales deben consumir por día.
- ❖ Recolección de Leche bajo los estándares y normas de higiene y calidad establecidas.
- ❖ Mantenimiento, Corte y Transporte de Pasturas.
- ❖ Limpieza de apriscos
- ❖ Financiera y Legal

2 LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTORICA

Las organizaciones formadas por los pequeños productores de leche de cabra se originaron gracias a la Agencia de Desarrollo Económico Territorial del Carchi ADECARCHI, la cual fomenta la competitividad de las cadenas productivas; a través del programa de Desarrollo Rural del Norte y la Agencia de Desarrollo, en el año 2007 se inicia el proyecto de fortalecimiento a la cadena de leche en su eslabón la producción de leche de cabra.

Entidades como la USAID, PRONERI a través del MAGAP, PRODECI y el Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi brindaron capacitación, asistencia técnica permanente, además de la donación de cabras para ampliar el rebaño caprino a los productores del Valle del Chota, con el fin incrementar la productividad, fortalecer el emprendimiento y generar fuentes de empleo, cinco comunidades que forman parte de este proyecto se dedican a la crianza de cabras y producción de leche, estas reciben continuo asesoramiento para el normal desarrollo de los animales.

Las comunidades que forman parte de este proyecto están ubicadas en la Cuenca del Río Chota Mira quintiles 1 y 2 estas son: Organización Agropecuaria Artesanal La Portada; Asociación Microempresarial de Productores de Leche de Cabra Mascarilla; Organización Agroecológica Los Chasquis; Organización de Productores Unión y Progreso y Organización de Productores Nueva Esperanza. Todas estas comunidades entregan su producción de leche a la empresa MONDEL dedicada a la elaboración de quesos gourmet.

Actualmente la producción total de leche de cabra que las cinco comunidades logran reunir semanalmente es de 800 litros, esta cantidad de leche no cumple con los requerimientos de una empresa que se expande a nivel internacional rápidamente, gracias a la calidad de los productos que ofrece y la tecnología de punta con la que trabaja

2.1.1 Base Legal

2.1.1.1 Estudio del Acta de Constitución

Por medio de esta documentación se pudo determinar que la organización de productores de leche de cabra cuentan con su personería jurídica aprobada mediante acuerdo ministerial N° 685 de 22 de junio de 2009, la presente organización fue constituida con el nombre de Corporación de Producción y Comercialización de cabras de leche "Mascarilla" posteriormente este artículo es derogado y sustituido por el de Asociación de Producción y Comercialización de leche de cabras "Mascarilla", nombre con el cual la organización cuenta hasta hoy en día.

ESTATUTO DE LA ASOCIACION MICROEMPRESARIAL DE PRODUCTORES DE LECHE DE CABRA – MASCARILLA

CAPITULO I

DE LA CONSTITUCION DENOMINACION Y DOMICILIO

Art. 1 Constitúyase la Asociación micro empresarial de productores de leche de Cabras-Mascarilla, con domicilio legal en Mascarilla, Parroquia Mira, Provincia del Carchi, como una entidad de servicio con calidad al cliente en la producción y comercialización de leche y subproductos, con duración indefinida y número de socios ilimitado, que se regirá por las disposiciones del título XXX del Capítulo III del Código Civil, así como las disposiciones de la Constitución, Política del Estado, del presente estatuto y reglamentos que con posterioridad se dictaren.

Art.2 La Asociación como tal se dedicara exclusivamente a la consecución de sus objetivos y no intervendrá en asuntos de carácter político, racial laboral, sindical religioso y/o partidista. Podrá ejercer actividades de crédito para producción y comercialización de productos pecuarios dentro del marco de la ley.

Art.3 La Asociación se sujetara a la legislación nacional vigente y a los respectivos organismos de control.

Art. 4 La Asociación, en el desarrollo de sus actividades observa expresamente las ordenanzas municipales vigentes que se dictaren y que norman el ordenamiento urbano y el saneamiento ambiental; así como las normas y restricciones que impartan los demás organismos de control.

CAPITULO II

DE LOS OBJETIVO

Art.5 Los objetivos de la Asociación Asomiemprolecamira son los siguientes:

- a) Agrupar en su seno a hombres y mujeres que se dediquen a la producción y crianza de caprinos y a la comercialización de productos pecuarios observando y cumpliendo estrictas normas de sanidad, higiene y conservación del medio ambiente.
- b) Desarrollar actividades específicas en producción y comercialización de este tipo de productos sin contaminar el entorno ecológico social.
- c) Desarrollar las actividades, programas y proyectos propios de esta actividad.
- d) Obtener asistencia técnica de instituciones públicas o privadas nacionales e internacionales.
- e) Propender a la superación social, económica y cultural de todos los asociados.
- f) Mantener buenas relaciones de intercambio de experiencias en estas áreas técnicas de la producción y comercialización con organizaciones similares para realizar proyectos que beneficien mutuamente.
- g) Procurar la dotación de otras infraestructuras básica relacionada con el cumplimiento de los fines de la organización, que permita el desarrollo y crecimiento económico, social y cultura de sus asociados.
- h) Capacitar permanentemente a sus asociados en actividades productivas y de comercialización, que involucren también la defensa de la naturaleza.
- i) Fomentar entre los socios el espíritu de esfuerzo propio y la ayuda mutua en los órdenes humano, organizativo, social y cultural.
- j) Revitalizar y mantener la cultura propia como identidad de los asociados

Art.6 Por su naturaleza y fines, la organización queda prohibida de intervenir y representar en asuntos inherentes a posesión, iotización y adjudicación de bienes raíces destinados para vivienda, fincas vacacionales o recreacionales, unidades de producción agrícola-ganadería, sin perjuicio del ejercicio del derecho de dominio que establece el Código Civil.

CAPITULO III

DE LOS SOCIOS

Art.7 La organización estará integrada por socios fundadores, socios activos, y socios honorarios.

Socios Fundadores; Son socios Fundadores aquellos que suscribieron el acta de constitución y consten en el Acuerdo Ministerial que otorgo personería jurídica a la organización.

Socios Activos; Son socios activos la personas que ingresen posteriormente previa aprobación para su registro en el Ministerio de Inclusión Económica y Social previo el cumplimiento de los requisitos establecidos para estos casos.

Socios Honoríficos; Son socios honoríficos, las personal naturales o jurídicas a quienes la Asamblea General les confiera dicha designación en reconocimiento a los servicios prestados a la organización. Tendrán derecho a voz pero no a voto.

CAPITULO IV

ORGANISMOS ADMINISTRATIVOS

Art. 13 La asociacion estara integrada pr las siguientes instancias administrativas:

Asamblea General

Directorio

Comisiones Especiales.

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art.14 La Asamblea General es la maxima autoridad dela organizaci3n y se constituye con la mitad mas uno de sus miembros, cuando se trata de la priemera convocatoria. Sus resoluciones son opobligatorias para todos los socios, inclusive para los ausentes.

DEL DIRECTORIO

Art.17 El Directori es el organo ejecutivo y representativo de la organizaci3n y eta integrado por:

- a) Presidente
- b) Vicepresidente
- c) Secretario
- d) Tesorero
- e) Sindico
- f) Tres Vocales Principales y tres Vocales Suplentes (de ser necesario)
- g) Comisiones Especiales

095-DPAC

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA

Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi

Considerando

Que por delegación del Titular de esta cartera de Estado, establecida en el Acuerdo Ministerial No 186 de 21 de junio de 2012, los Directores Provincial del Ministerio de Agricultura , Ganadería y Acuacultura y Pesca están delegados para conceder la personalidad jurídica a las Organizaciones Agroproductivas dentro de su jurisdicción de acuerdo con las disposiciones legales; aprobar estatutos y reformas.

Que mediante Acuerdo Ministerial Nro. 685 de 22 de junio de 2009, el Director Provincial del Carchi del Ministerio de Inclusión Económica y Social, aprobó el estatuto y concedió la personalidad jurídica a la Corporación de Producción y Comercialización de Cabras de leche "Mascarilla" domiciliada en la comunidad de Mascarilla, Parroquia, Mira, cantón mira, provincia del Carchi.

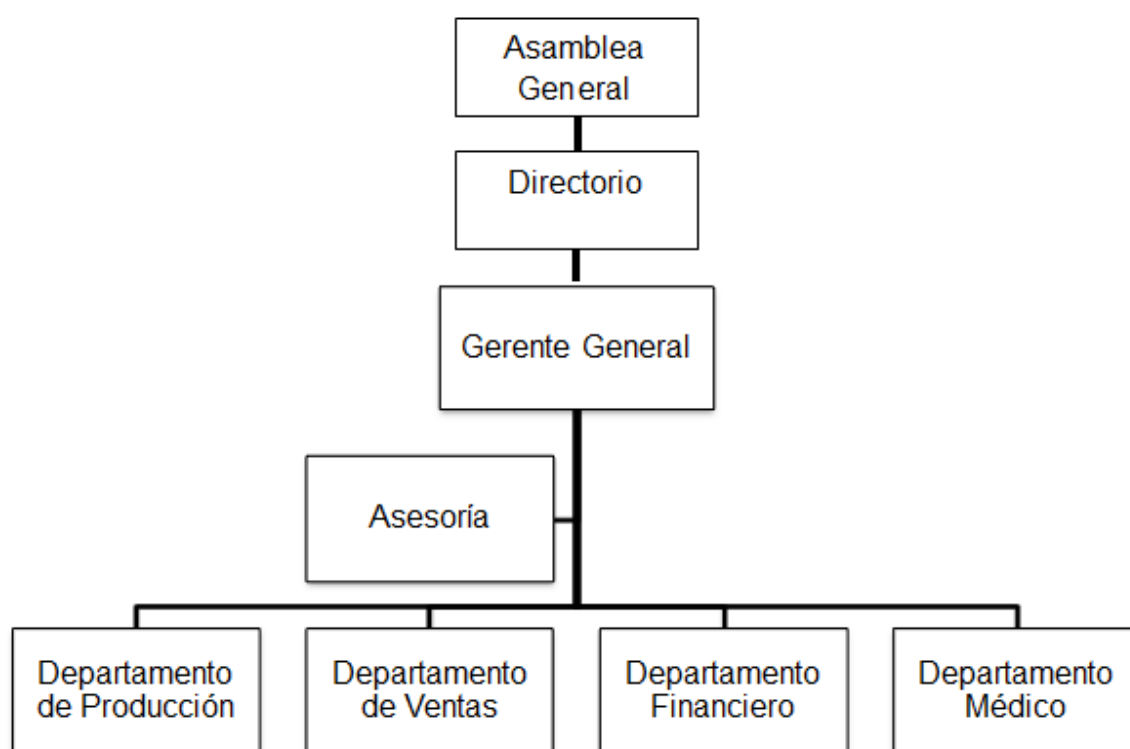
Art. 3 Cámbiese el nombre de Corporación de Producción y Comercialización de leche de cabras "Mascarilla" por el de Asociación de Producción y Comercialización de leche de cabras "Mascarilla"

2.1.1.2 Estudio del Reglamento Interno

El presente reglamento tiene por objeto fijar las normas en aspectos referentes a la higiene y seguridad que todos los miembros de la asociación deben cumplir para manipular los animales, y también el cuidado que se debe mantener en la producción de leche de cabra, en su etapa de recolección y su almacenamiento, con esto se asegura el brindar al cliente un producto de calidad; además trata sobre las obligaciones y responsabilidades de los socios y empleados, las sanciones a las que pueden hacerse acreedores en caso de incumplimiento del reglamento, prohibiciones explícitas dentro del departamento de producción.

También trata sobre la contratación de personal, la capacitación que deben recibir por parte de técnicos especializados, para el correcto manejo de animales, además de la manipulación de maquinaria, el uso de vestimenta e implementos adecuados para las diferentes áreas de trabajo.

2.1.2 Organigrama Estructural



Fuente: Asociación Microempresarial de Productores de Leche de Cabras-Mascarilla

Elaborado Por: Karla Ogonaga

2.1.3 Descripción Funcional

Asamblea General

Es la máxima autoridad de la organización, es la encargada de elegir y remover a los miembros del directorio, aprobar reformas e interpretar el estatuto y reglamentos internos, aprobar el presupuesto anual y el plan de actividades, decidir el ingreso y salida de los socios.

Directorio

Es el órgano ejecutivo y representativo de la organización, su función es la de cumplir y hacer cumplir los estatutos y las resoluciones de la Asamblea General, conocer y resolver los ingresos y renuncias de los socios y directivos, vigilar en forma permanente de la sanidad, limpieza y atención de calidad al cliente.

Gerente General

Área encargada de la toma de decisiones, dirección y contratación de personal, planificación y supervisión de actividades, además de velar por el cumplimiento de las políticas normas y reglamentos de la entidad.

Asesoría

Brindar capacitación sobre aspectos como: alimentación de cabras, recolección de leche, mantenimiento, corte y transporte de pasturas y limpieza de apriscos. Además de apoyar en aspectos legales y financieros sobre la creación de organizaciones productoras de leche de cabra.

Departamento de Producción

Responsable de analizar y controlar la producción, recolectar, almacenar y distribuir la leche de cabra, mantener la higiene y la seguridad industrial, realizar el control de calidad.

Departamento de Ventas

Desarrollar estrategias de ventas, establecer objetivos y metas a cumplir, elaborar un plan de marketing, crear una cartera de clientes, programar vistas a clientes potenciales, elaborar los pronósticos de venta.

Departamento Financiero

Encargado de la declaración de impuestos, elaboración de conciliaciones bancarias, estados financieros para la toma de decisiones, facturación previo a proformas aprobadas por la gerencia, elaboración y cancelación de rol de pagos, además de cancelar las deudas de la organización con los proveedores, además de encargarse de la compra de los insumos para la entidad.

Departamento de Salud

Proporciona los cuidados necesarios para la conservación de los animales de la organización, verificar que las operaciones propias de la entidad se realicen con salubridad, realizar controles y diagnósticos, además de brindar apoyo técnico, administra medicación.

2.2 ANÁLISIS FODA

2.2.1 Matrices FODA

Tabla 2

Matrices FODA

	FUERZAS - F	DEBILIDADES – D
	1.-Cuentan con el apoyo del GAD Carchi	1.-Apriscos sin iluminación
	2.-Incremento de la producción	2.-Falta de un plan estratégico
	3.-Precio de la leche establece el productor	3.-Falta de tecnología
	4.-Cuentan con su propio cultivo de alfalfa	4.-Variaciones en la producción de leche
	5.-Alto valor nutricional, no tiene sustitutos.	5.- No existe cultura para el consumo de este producto
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS – DO
1.-Capacitación y asesoría tratamiento de los animales	1.-El GAD Carchi brinda capacitación y asesoría	1.- Obtención de un crédito bancario
2.- Precio no regulado por el Gobierno	2.-Perciben ingresos se adquiere más cabras	2.-Capacitación al personal de la entidad
3.-Aumento del hato caprino	3.-El precio es establecido por el productor	
4.-Facilidad de acceso a créditos bancarios	4.-La producción de alfalfa, genera ingresos	
5.-Otros ingresos venta de cabras y abonos	5.-Este producto precisa de publicidad	
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS – DA
1.-Competencia entre los miembros de la comunidad	1.-Incrementar la producción los clientes	1.-Mejoramiento de la iluminación.
2.-Posee un único cliente	2.-Mediante el apoyo de entes conservar la Asociación	2.-Contratar personal técnico, mejorar el hato caprino e incrementar la producción.
3.-Falta de técnicos.		

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabra Mascarilla

2.2.2 Fortalezas

- ❖ Cuentan con el apoyo de entidades gubernamentales.
- ❖ Incremento de la producción
- ❖ EL precio de la leche es establecido por el productor.
- ❖ Cuentan un su propio cultivo de alfalfa
- ❖ La leche de cabra posee un alto valor nutricional y medicinal, no existe un producto sustituto.

2.2.3 Oportunidades

- ❖ Capacitación y asesoría para el tratamiento de los animales.
- ❖ El precio de la leche de cabra no es regulado por el gobierno.
- ❖ Aumento del hato caprino.
- ❖ Facilidad de acceso a créditos bancarios en el BNF.
- ❖ Otros ingresos por parte de la venta de cabras y abonos.

2.2.4 Debilidades

- ❖ Apriscos sin iluminación.
- ❖ Falta de un Plan estratégico.
- ❖ Falta de tecnología.
- ❖ Variaciones en la producción de leche de cabra.
- ❖ No existe cultura para el consumo de leche de cabra en el Ecuador.

2.2.5 Amenazas

- ❖ Competencia dada entre los miembros de la misma organización.
- ❖ Posee un único Cliente.
- ❖ Pérdida de los animales por robo muerte o enfermedades.
- ❖ Falta de seguimiento técnico por parte de personal capacitado.
- ❖ Disolución de la asociación debido a la falta de apoyo externo

2.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Tabla 3

Evaluación de los Factores Internos

IMPACTO EN LA EMPRESA					
FORTALEZAS	1	2	3	4	5
Apoyo del GAD de Carchi			X		
Incremento de la producción				X	
Precio de la leche es establecido por el productor.					X
Cuentan un su propio cultivo de alfalfa					X
Alto valor nutricional y medicinal, no existe un producto sustituto.				X	
IMPACTO EN LA EMPRESA					
DEBILIDADES	1	2	3	4	5
Apriscos sin iluminación.				X	
Falta de un Plan estratégico.			X		
Falta de tecnología					X
Variaciones en la producción de leche de cabra					X
No existe cultura para el consumo de este producto				X	

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

2.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

Tabla 4

Evaluación de Factores Externos

IMPACTO EN LA EMPRESA					
OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5
Capacitación y asesoría para el tratamiento de los animales.				X	
El precio de la leche de cabra no es regulado por el gobierno.					X
Aumento del hato caprino				X	
Facilidad de acceso a créditos bancarios en el BNF.			X		
Otros ingresos por parte de la venta de cabras y abonos.				X	
IMPACTO EN LA EMPRESA					
AMENAZAS	1	2	3	4	5
Competencia miembros de la misma organización.				X	
Posee un único Cliente					X
Pérdida de los animales			X		
Falta de seguimiento técnico por parte de personal capacitado.				X	

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

2.2.8 Análisis FODA Interactivo: Matriz FODA

Por medio de este análisis se pudo determinar varios factores importantes a considerar para el incremento de la producción de leche de cabra: la tecnología, la asistencia de un técnico especializado, la capacitación continua del personal; para lo cual esta asociación está en plena facultad de acceder a un crédito bancario por parte de entes como el Banco Nacional de Fomento, quien brinda este tipo de ayuda financiera, además cuenta con el apoyo de entes gubernamentales como el Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi, quien capacitó a los pequeños productores de leche de cabra para el manejo adecuado de los animales.

Al incrementar los ingresos la asociación puede ampliar su hato caprino, producción, capacidad para cubrir un nicho de mercado, crear fuentes de trabajo a otros miembros de la comunidad, mejorar las condiciones de vida, entre otros.

2.3 MERCADO

2.3.1 Variables Macroeconómicas

Producto Interno Bruto

Mediante este análisis se puede identificar los cambios que ha venido sufriendo el PIB con el pasar de los años, estos cambios significativos se dan debido a las variaciones en el VAB petrolero y el VAB no Petrolero, dentro de este último se encuentran los aportes que realizan los pequeños productores o microempresarios que van sumando su participación al PIB; en este grupo están considerados los productores de leche de cabra.

El PIB en el año 2010 tuvo un crecimiento del 3,5% en comparación al año 2009 este incremento se dio gracias al precio del barril del petróleo que finalizó el año con \$ 83.

Para el año 2011 el PIB tuvo un crecimiento de 7,8% en relación al año anterior, este incremento se dio por las empresas públicas y su incremento productivo, la inversión pública ascendió a 3.354 millones.

En el año 2012 el PIB con relación al año 2011 fue del 5,11% este crecimiento se debe al Valor Agregado Bruto No Petrolero, que registró un incremento de 5,7% mientras que el VAB Petrolero presentó una reducción de -0,2%. El PIB en el año 2013 cerró tuvo un crecimiento del 4,5 % con relación al año 2012 lo que aportó al crecimiento en este año fue el incremento en el sector no petrolero el cual registro un crecimiento anual de 4.9%.

Para el año 2014 el PIB cerró con el 3,4 %, el componente que aportó al crecimiento de este año fue la balanza de bienes por el aumento de las exportaciones no petroleras, mientras que las exportaciones petroleras se disminuyeron debido a la reducción del precio del crudo. Para el año 2015 el crecimiento del PIB se pudo ver afectado debido a la actual caída del precio del petróleo. (Banco Central del Ecuador)

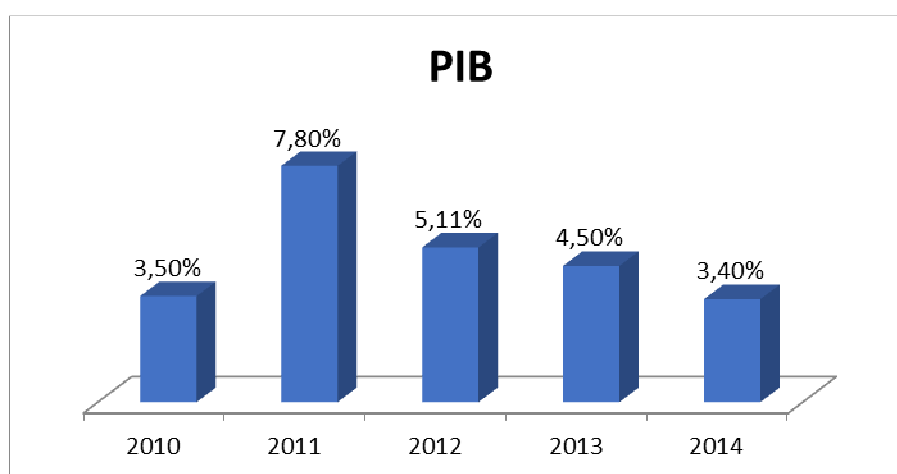


Figura 3. Producto Interno Bruto

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Riesgo País

El riesgo país hace referencia a la capacidad que tiene el país para cumplir con sus obligaciones financieras, es el grado de confianza que trasmite el Estado, ante el cumplimiento de sus obligaciones, lo que permite que la nación sea o no atractiva para los inversionistas extranjeros, durante los últimos años este factor ha tenido una serie de variaciones en su puntaje el cual durante el año 2009 fue de 1000 puntos, debido a una percepción de inseguridad sobre la economía, lo cual cambió para el año 2010 ya que su puntaje disminuyó a 913 puntos, debido a un incremento en el precio del petróleo la renegociación de deuda y el incremento de impuestos, para el año 2011 el riesgo país se ubicó en 846 puntos, el año 2012 con 826 puntos, el año 2013 con 532 puntos y el año 2014 incrementa su puntaje a 820 puntos. (Banco Central del Ecuador)

Para una organización como la de los productores de leche de cabra, un puntaje elevado en el riesgo país incide notablemente, ya que es menos factible que inversionistas extranjeros realicen inversiones en el país.

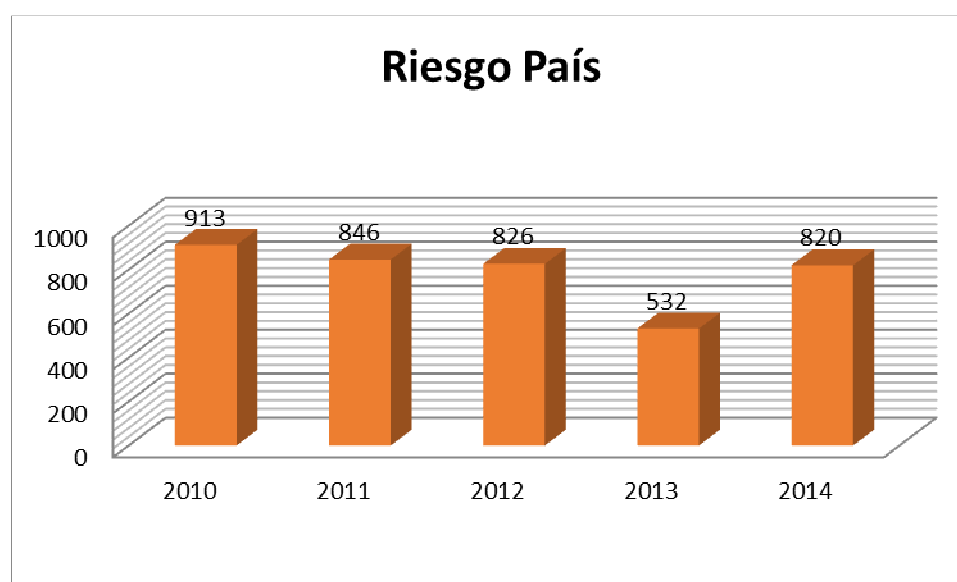


Figura 4 Riesgo País

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Balanza Comercial

La balanza comercial forma parte de la balanza de pagos, y está dada por el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período determinado.

La Balanza Comercial Total durante el período enero - octubre de 2010, cerró con un déficit de USD -1,213.44 millones; lo que significó un crecimiento del 337.73% respecto al déficit registrado en el mismo período del año 2009, que fue de USD -277.21 millones. El período enero – octubre de 2011, la balanza comercial registró un saldo deficitario de USD -1,276.79 millones. Resultado que representó una recuperación comercial de 15.98% frente al déficit del mismo período en el año 2010, que fue de USD -1,519.62 millones.

La Balanza Comercial, durante el período enero – octubre de 2012, registró un superávit de USD 2.6 millones, lo que representó una recuperación comercial de 100.9%, si se compara con el saldo de la balanza comercial del mismo período de 2011, que fue de USD -284.8 millones.

En el período enero – octubre de 2013, se registró una Balanza Comercial deficitaria de USD -1,059.9 millones, la misma que al ser comparada con el saldo obtenido en el mismo período del año 2012, que fue superavitario en USD 20.9 millones, varió en USD -1,080.8 millones, durante el período enero-octubre de 2014 registró un superávit de USD 135.2 millones, este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 111%. (Banco Central del Ecuador)

2.3.2 Entorno Político Económico

La política económica del gobierno busca revertir la tendencia del modelo económico basado en la acción limitada del Estado y las prácticas rentistas encubiertas bajo el criterio de “estabilidad”, modelo que lejos de contribuir a un crecimiento económico estable y redistributivo, se caracterizó por ser volátil, dependiente del sector petrolero, con altas tasas de desempleo y subempleo, y con elevados niveles de desigualdad. (Flacso, 2007)

La intervención del Estado Ecuatoriano en el sistema financiero tiene como objetivo, brindar mayor acceso al crédito bancario para el desarrollo de pequeñas empresas y microempresarios, mediante bajas tasas de interés, proyectos que generen actividades de producción y empleo. La utilización de fondos petroleros, para mejorar infraestructura vial y fomentar el turismo, mediante el sistema de compras públicas permitir que pequeños, medianos productores e industrias sean proveedores de entidades públicas.

Todos estos aspectos han logrado mantener una estabilidad económica en el país hasta que la caída del precio del barril del petróleo afecte a la economía en la actualidad, las decisiones del gobierno están encaminadas a incentivar la producción nacional mediante la implementación de una serie de medidas, entre las más importantes las salvaguardias. Para los pequeños productores de leche de cabra el fácil acceso a crédito bancario les brindará la oportunidad de incrementar su productividad, diversificar su producción a derivados lácteos, generar fuentes de empleo, y exportar sus productos al exterior.

2.3.3 Inflación

La tasa de inflación es uno de los indicadores que mayores contrastes muestra entre el período 1990-1999 y 2000-2009, antes y después de la dolarización. El cambio de moneda fue importante en el cambio en la inflación sin desestimar otros importantes factores que constantemente incidieron y aún inciden en la evolución de los precios, entre los principales: fenómenos naturales (inundaciones y sequías); composición de la cadena producción-transporte-intermediación-consumo; precios internacionales tanto de insumos como de bienes transables, las devaluaciones (antes internamente con el sucre, en dolarización de los países vecinos), y el nivel de liquidez en la economía. (Banco Central del Ecuador)

En el transcurso de estos años la inflación ha tenido los siguientes porcentajes para el final del año 2010 la inflación cerró con un porcentaje de 3,33%, el 2011 culminó con un porcentaje de 5,41%, para el año 2012 con 4,12%, el 2013 finalizó con 2,70% y por último el año 2014 con un porcentaje de 3,67%.

Es importante considerar que la inflación es un factor predominante para una entidad, debido a que una variante en los precios afectarían considerablemente el normal desarrollo de las actividades de la asociación, se dificultaría el acceso a medicamentos, alimentación entre otros de esta manera se generaría la inminente muerte de los animales y con ello pérdidas económicas a causa de la disminución de la producción, y disminuiría más aun las condiciones económicas de los miembros de ésta.

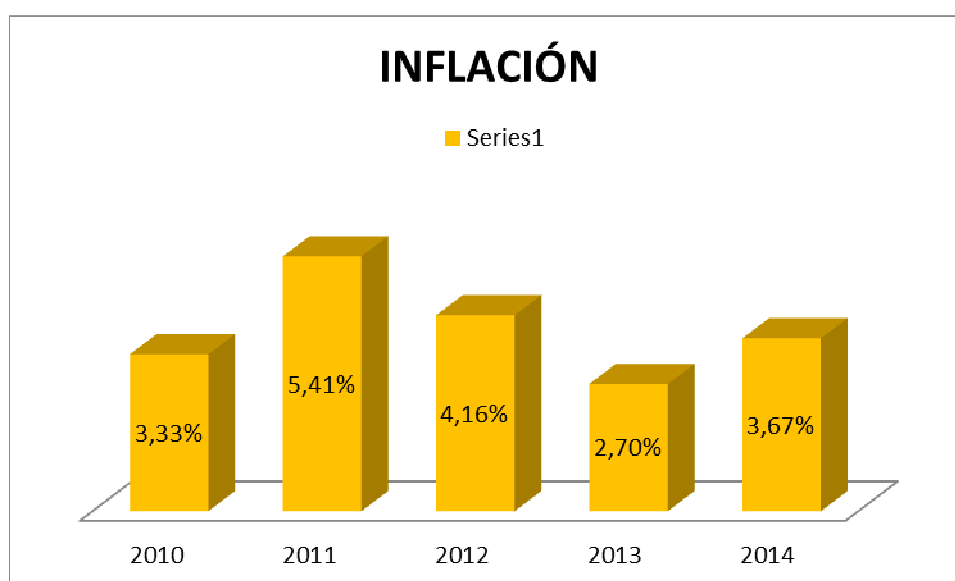


Figura 5. Inflación

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

2.3.4 Producción, Comercialización de Leche de Cabra y Perspectivas

En el 2007 se inicia el proyecto de fortalecimiento a la cadena producción de leche de cabra, en el cual la empresa ancla organizó y capacitó a los usuarios del Valle del Chota para la producción. La propuesta cuenta con la participación de cinco comunidades; Organización Agropecuaria Artesanal La Portada, Asociación Microempresarial de Productores de Leche Cabra Mascarilla, Organización Agroecológica Los Chasquis, Organización de Productores Unión y Progreso y Organización de Productores Nueva Esperanza.

Mediante el apoyo de organismos como la USAID, quien entregó entre 2 y 3 cabras por familia, y PRODECI que entregó a las socias un total de 7 pies de cría, adicionalmente las socias adquirieron crías con recursos propios, razón por la cual los pequeños productores no cuentan con el mismo número de animales, ya que su hato caprino depende de la capacidad de adquisición de cada productor, en promedio cada uno de estos recolectan de 15 a 20 litros. Únicamente la comunidad de mascarilla recolecta un total de 470 litros de leche semanalmente.

Para los pequeños productores de leche de cabra, poder adquirir más animales, recibir capacitación constante sobre el mantenimiento de los animales, y el correcto manejo de la leche en el proceso de extracción y almacenamiento, ampliar los cultivos de alfalfa, iniciar con los cultivos heno o hierba seca, realizar alianzas estratégicas con los proveedores de medicinas, y con el proveedor del balanceado, sería factible un crédito directo para la adquisición de insumos. Esto permitiría mejorar considerablemente su producción y con esto cubrir los requerimientos de su principal cliente, y también podrá expandirse para cubrir otros nichos de mercado e incursionar en la producción de derivados lácteos.

2.3.5 Ingresos Potenciales de Capacidad Actual

Los pequeños productores de leche de cabra, actualmente cuentan con 180 animales, de los cuales recolectan de 1720 a 1960 litros de leche mensualmente, eso significa que por concepto de ventas ellos perciben ingresos entre \$ 1720 a 1960 de forma mensual, ya que cada litro de leche es vendida al cliente por el valor de \$1.

Este ingreso se ve afectado por variaciones en la producción de leche, estas suelen darse a consecuencia de muerte, pérdida o enfermedades que aquejan a los animales, o porque las cabras no son de raza productora de leche, también se ven afectadas por un porcentaje de alimentación menor al necesario para la producción. Esta organización está integrada por varias personas, y cada una de ellas obtiene diferentes cantidades de leche, de acuerdo a los animales que poseen.

Tabla 5

Recolección de Leche Semanal

N°	Integrantes	Litros/	
		Por Semana	Cabra
1	Ángel Espinoza	100	4
2	Efraín Minda	24	4
3	Elena Delgado	44	4
4	Fernando Minda	78	4
5	Lucia Lara	23	4
6	Luisa Lara	30	4
7	María Minda	80	4
8	Rocío Minda	50	4
9	Rosa Chala	32	4
10	Rosario Acosta	29	4
	Total	490	40

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

2.3.6 Capacidad Instalada-Capacidad Productiva

Actualmente la organización cuenta con 139 cabras en total de las cuales obtienen de 1720 a 1960 litros de leche mensualmente, cabe indicar que no todas las cabras son lecheras, existe un 5% de estas que no otorgan la misma cantidad de leche, lo que reduce la producción, y con esta abastecen a su principal cliente MONDEL, esta producción no cubre con los requerimientos de la empresa.

Cada miembro de la asociación cuenta con su propio aprisco para el cuidado de los animales, estos también cuentan con sembríos de alfalfa para la alimentación de los mismos, para mejorar la productividad la Asociación Microempresarial de Productores de leche de Cabra Mascarilla, precisan adquirir más cabras de raza, o a su vez mejorar genéticamente a los animales para incrementar y mejorar la producción lechera, con respecto a la optimización de recursos sería factible la adquisición de hectáreas para el cultivo y posterior cosecha de alfalfa, mejoramiento de los apriscos para la conservación de las cabras, y asesoramiento técnico de personal especializado.

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 MISION

Producir y comercializar leche de cabra, a nivel provincial contando con el mejor hato caprino mejorado genéticamente, ofreciendo una producción de calidad mediante trabajo en equipo, cumpliendo con las normas y estándares establecidos y precautelando el medio ambiente.

3.2 VISION

Para el 2020 producir y comercializar leche de cabra a nivel nacional, asegurar una buena posición en el mercado, y a través de una estructura con tecnología de punta encaminarse al procesamiento de productos lácteos, que cumplan con las expectativas de los clientes.

3.3 OBJETIVOS

Objetivo General

Fomentar e impulsar el consumo de leche de cabra y sus derivados lácteos a nivel nacional, ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad establecidos.

Objetivos Específicos

- ❖ Establecer una empresa sólida que permita reaccionar oportunamente a las diferentes variaciones de mercado y reducir riesgos que se generan a diario.
- ❖ Enfocar los esfuerzos para cubrir la demanda insatisfecha, mediante una producción de calidad y mejoramiento de productividad.
- ❖ Promover la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades, para lograr una optimización de los recursos, y reducción de costos, que permita maximizar las utilidades.
- ❖ Realizar capacitaciones al personal para mejorar el desempeño.
- ❖ Adquirir tecnología de punta para mejorar e innovar los productos y expandirse en el mercado.

3.4 ESTRATEGIAS

- ❖ Trabajar conjuntamente con el departamento financiero, para que a través de estados financieros se realice la toma de decisiones correcta, así también poder mitigar los riesgos.
- ❖ Ser los productores directos de los alimentos para los animales, de esta manera se podrá reducir los costes y ofrecer los mejores precios para los clientes.
- ❖ Incentivar al personal mediante bonos por buen desempeño, además de brindarle estabilidad laboral y otorgarle todos los beneficios de ley.
- ❖ Realizar los pagos de nómina de manera puntual al final de cada periodo, mediante la acreditación en cuentas bancarias para evitar el manejo de efectivo dentro de la entidad.
- ❖ Contratar personal adecuado y calificado para el manejo eficiente del hato caprino y lograr una mejor productividad.
- ❖ Invertir en tecnología que permita incrementar la producción, mediante el financiamiento de entidades financieras.

3.5 POLITICAS

- ❖ La venta del producto lo realizará exclusivamente el vendedor.
- ❖ Cada compra estará respaldada con su respectiva factura.
- ❖ La recepción de pagos por ventas se realizará en efectivo, cheque certificado y transferencia.
- ❖ Se otorgará crédito únicamente a clientes autorizados por el gerente.
- ❖ La compra de insumos por lo general se realizará con pagos a través de créditos personales a tiempos establecidos por las partes.
- ❖ Al finalizar cada período se debe elaborar un informe sobre las ganancias y pérdidas
- ❖ Capacitación constante al personal para mejorar sus competencias en el manejo de los animales.
- ❖ Los empleados trabajarán en el horario establecido en su contrato.
- ❖ Deberán indicar con anticipación una falta al lugar de trabajo.
- ❖ Cumplir con el reglamento interno establecido por la entidad para el desempeño de cada funcionario.

3.6 PRINCIPIOS

- ❖ Calidad.- Asegurar la máxima calidad en la producción la cual se verificará a lo largo del proceso de recolección y almacenamiento, previo entrega a los clientes.
- ❖ Servicio.- Brindar siempre una excelente atención al cliente, lograr cumplir sus expectativas y lograr al 100% su satisfacción.
- ❖ Limpieza.- La entidad prestará especial atención a la higiene de todas las instalaciones.

- ❖ **Innovación.-** Mantener los equipos actualizados con la tecnología avanzada.

- ❖ **Relación con los Trabajadores.-** Procurar desarrollar un equipo de alto desempeño, crear un ambiente laboral saludable, respetar los derechos de cada persona.

3.7 VALORES

Honestidad: Trabajar con transparencia manteniendo las actividades empresariales en un ámbito lícito y legal.

Responsabilidad: Cada funcionario debe ejecutar sus obligaciones de acuerdo al trabajo asignado en el horario determinado procurando la eficiencia.

Respeto: Dentro de un ambiente laboral que pretende ser ideal este valor debe ser uno de los más importantes, para una correcta relación.

Trabajo en Equipo: Un factor muy importante para incrementar la productividad, cumplir con los objetivos.

Ética: El personal de la empresa debe mantener la lealtad a su trabajo, mantener en absoluta reserva aspectos importantes concernientes a la entidad.

Puntualidad: En lo que se refiere a pago de proveedores, entrega del producto al cliente, y al cumplimiento de las labores asignadas.

CAPITULO III
ANÁLISIS OPERATIVO – FINANCIERO

3 ANÁLISIS OPERATIVO - FINANCIERO

3.1 ANÁLISIS OPERATIVO

3.1.1 Análisis de la Capacidad Instalada para las Líneas del Negocio

Actualmente los pequeños productores de la Cuenca del Rio Chota Mira, se dedican únicamente a la producción de leche de cabra, cuentan con un hato caprino de 139 cabras dividido entre cada uno de los integrantes de la asociación. Un factor importante en la producción de leche de cabra es la alimentación, la alfalfa y el heno aportan la misma cantidad de nutrientes a estos animales, esta alimentación es complementada con el balanceado, todos estos componentes facilitan la producción de leche. Los apriscos inadecuados no permiten que los animales habiten en un ambiente óptimo, para la producción de leche, esto genera enfermedades.

Tabla 6**Capacidad del Negocio**

N°	Integrantes	Litros por Semana	Cultivo de Alfalfa	Consumo de Alfalfa por Semana	Consumo de Heno por Semana
1	Ángel Espinoza	100	SI	15,5 kg	
2	Efraín Minda	24	SI	8 kg	
3	Elena Delgado	44	NO		12 kg
4	Fernando Minda	78	SI	12,5 kg	
5	Lucia Lara	23	NO		8 kg
6	Luisa Lara	30	NO	9 kg	
7	María Minda	80	SI	12,5 kg	
8	Roció Minda	50	NO		12,5 kg
9	Rosa Chala	32	SI	9,5 kg	
10	Rosario Acosta	29	SI	9 kg	
		490			

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Los miembros de la asociación cuentan con su propio cultivo de alfalfa para la alimentación de las cabras, gracias a que poseen terrenos y cuentan con el apoyo de personas dedicadas a la siembra y posterior cosecha de la misma, los gastos en los que incurren son ínfimos ya que básicamente lo que se necesita son las semillas por un costo de \$ 3.00 y abonos \$ 1.00 todos los animales necesitan consumir balanceado para la producción de leche el cual adquieren cada dos semanas por un costo de \$ 25.00.

El otro grupo de personas que no cuentan con cultivos propios de alfalfa, lo deben adquirir a proveedores por un valor de 0,50 el kilogramo, otros optan por adquirir el heno o hierba seca por un valor de \$ 3,50 cada paca, en lo referente a vitaminas, las reciben del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.

La producción de leche semanalmente varía de 1720 a 1960 litros, con el número de cabras actual, esta producción varía debido a diferentes razones, la alimentación, la diferencia entre las razas de los animales, ya que no todas son lecheras entre otras. Cada miembro de la asociación percibe ingresos por la cantidad de leche que entrega, esto se maneja mediante un registro, diario para evitar errores.

3.1.2 Establecimiento de la Competencia

La competencia está dada por los miembros de la misma comunidad, por la capacidad que cada uno de éstos tienen para adquirir animales, para alimentarlos con alfalfa o heno y el balanceado necesario para la producción.

En la comunidad el Sr. Ángel Espinoza es actualmente quién recolecta 100 litros de leche semanalmente, a pesar de contar con 15 cabras esto se debe a que cuenta con una cabra de la que recolecta un promedio de 5 litros de leche, esto quizá se debe a características específicas de la cabra como la raza, otro factor importante podría ser variaciones en el porcentaje de su alimentación.

La Sra. María Minda recolecta 80 litros de leche semanalmente, y posee un hato caprino de 19 cabras, la alimentación de los animales está basada en alfalfa y balanceado, posee su propio cultivo de alfalfa.

El Sr. Fernando Minda cuenta con 25 cabras para la producción de leche, él recolecta un promedio de 78 litros de leche semanalmente a pesar del número de cabras con las que cuenta, esto se debe a que no todas las cabras son lecheras lo que dificulta la recolección. Por último la Sra. Rocío Minda entrega 50 litros de leche semanalmente, y posee un hato caprino de 13 cabras, las alimenta con heno y balanceado, el heno lo adquiere por pacas, no cuenta con un cultivo de alfalfa.

La alfalfa y el heno contienen la misma cantidad de nutrientes, proporcionan a los animales beneficios similares, esta alimentación se complementa con el balanceado para que la producción sea óptima.

3.1.3 Establecimiento de los Requerimientos de los Clientes

El principal cliente de la asociación es la empresa MONDEL una industria de quesos especiales - gourmet, enfocada a satisfacer los gustos más exigentes de personas que tienen afinidad por los quesos, esta entidad busca cubrir mercados internacionales con productos únicos e innovadores de excelente calidad.

Entre los principales productos que esta industria produce tenemos los siguientes: monte caprino natural, monte caprino ají y monte caprino orégano, en diferentes presentaciones para el consumo de los clientes.

Con la finalidad de mejorar los ingresos y el empleo en la Frontera Norte, MONDEL ha desarrollado una línea de abastecimiento de leche de calidad con pequeños productores ubicados en las zonas de Tulcán y el Valle del Chota. MONDEL ha dotado a los agricultores participantes de cabras para la obtención de leche, reproducción de crías y mejoramiento de pastos. (MONDEL)

La producción de leche de cabra en el valle del Chota actualmente es la más alta a comparación de Mira y Pusir, debido al clima apto para el desarrollo de los animales, la leche recolectada es de muy buena calidad, óptima para la producción de derivados lácteos.

MONDEL requiere que la producción de leche de cabra de los pequeños productores de la Cuenca del Río Chota Mira, incremente para cubrir las necesidades de la entidad y atender a requerimientos nacionales y extranjeros.

3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

ANÁLISIS HORIZONTAL

El análisis horizontal se refiere a la comparación de los resultados de los estados financieros de diferentes períodos respecto a los resultados de un año base. El resultado es la tendencia que han seguido durante los años de estudio las principales cuentas que se están analizando, además de ilustrar lo acontecido en años anteriores, esta técnica permite planear el futuro de la empresa. (Barajas Nova, 2008)

ANÁLISIS VERTICAL

El análisis vertical consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra base. El resultado es el porcentaje de cada cifra con relación a la cifra base. Los porcentajes calculados determinan la importancia de cada cuenta del estado financiero en estudio y conforman un análisis general de la situación financiera de la empresa o de las tendencias. (Barajas Nova, 2008)

Tabla 7

Estado de Resultados Histórico

ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE CABRAS MASCARILLA

CUENTAS	AÑOS	2012	2013	2014
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas		3840,00	6192,00	19200,00
Costo de Ventas		1612,80	2600,64	8064,00
Utilidad Bruta en Ventas		2227,20	3591,36	11136,00
GASTOS OPERACIONALES				
Suministros y Materiales		1020,00	1404,00	2088,00
Depreciación Activos Fijos		273,50	273,50	273,50
Total Gastos Operacionales		1293,50	1677,50	2361,50
Utilidad Operacional		933,70	1913,86	8774,50
GASTOS NO OPERACIONALES				
Intereses Bancarios		454,73	454,73	454,73
Total Gastos no Operacionales		454,73	454,73	454,73
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Otros Ingresos		230,00	250,00	300,00
Total Ingresos No Operacionales		230,00	250,00	300,00
Utilidad Antes de Impuestos		708,97	1709,13	8619,77
Participación Trabajadores		106,35	256,37	1292,97
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta		602,62	1452,76	7326,80
Impuesto a la Renta		138,60	319,61	1611,90
Utilidad Neta del Ejercicio		464,02	1133,15	5714,91

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

3.2.1 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Tabla 8

Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Cuentas	Años				2012-2013		2013-2014	
		2012	2013	2014	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS OPERACIONALES								
Ventas		3840,00	6192,00	19200,00	2352,00	61%	13008,00	210%
Costo de Ventas		1612,80	2600,64	8064,00	987,84	61%	5463,36	210%
Utilidad Bruta en Ventas		2227,20	3591,36	11136,00	1364,16	61%	7544,64	186%
GASTOS OPERACIONALES								
Suministros y Materiales		1020,00	1404,00	2088,00	384,00	38%	684,00	49%
Depreciación Activos Fijos		273,50	273,50	273,50	0,00	0%	0,00	0%
Total Gastos Operacionales		1293,50	1677,50	2361,50	384,00	30%	684,00	41%
Utilidad Operacional		933,70	1913,86	8774,50	980,16	105%	6860,64	358%
GASTOS NO OPERACIONALES								
Intereses Bancarios		454,73	454,73	454,73	0,00	0%	0,00	0%
Total Gastos no Operacionales		454,73	454,73	454,73	0,00	0%	0,00	0%
INGRESOS NO OPERACIONALES								
Otros Ingresos		230,00	250,00	300,00	20,00	9%	50,00	20%
Total Ingresos No Operacionales		230,00	250,00	300,00	20,00	9%	50,00	20%
Utilidad Antes de Impuestos		708,97	1709,13	8619,77	1000,16	141%	6910,64	404%
Participación Trabajadores		106,35	256,37	1292,97	150,02	141%	1036,60	404%
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta		602,62	1452,76	7326,80	850,14	141%	5874,04	404%
Impuesto a la Renta		138,60	319,61	1611,90	181,00	131%	1292,29	404%
Utilidad Neta del Ejercicio		464,02	1133,15	5714,91	669,13	144%	4581,75	404%

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Ventas: Esta cuenta durante el período 2012 al 2013 tuvo un porcentaje del 61%, y para el siguiente período incremento al 210%, esto se debe al incremento del hato caprino de los miembros de la asociación, que en el transcurso de estos períodos han adquirido mediante sus propios fondos.

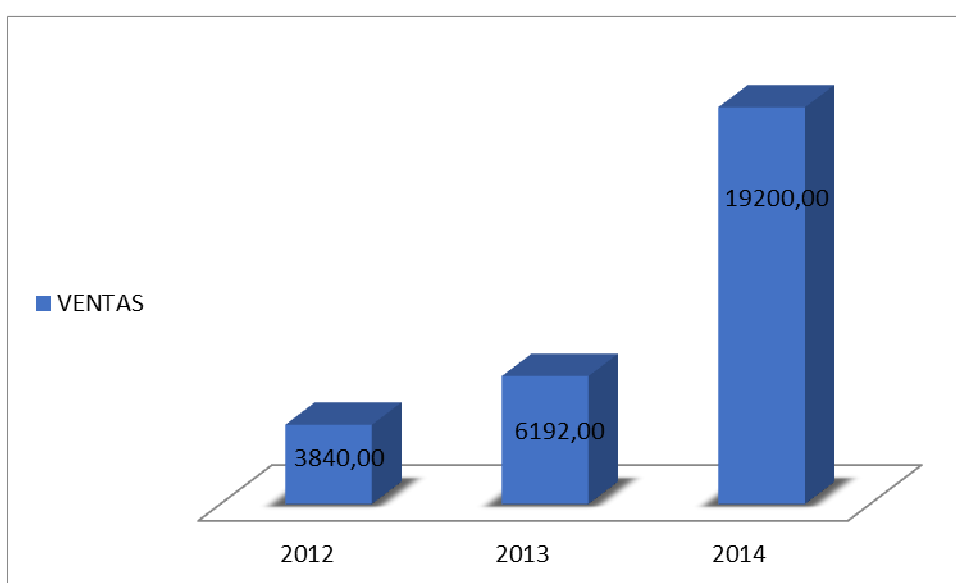


Figura 6. Ventas de los períodos 2012-2013 y 2014

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Costo de Ventas: Esta cuenta también ha tenido un incremento en el transcurso de los tres años ya que está relacionada con las ventas, en el período 2012 al 2013 tuvo un 61% y en el período 2013 al 2014 el 210%, debido a la demanda de su principal cliente quién precisa de un aumento de la producción, para sus cubrir necesidades.

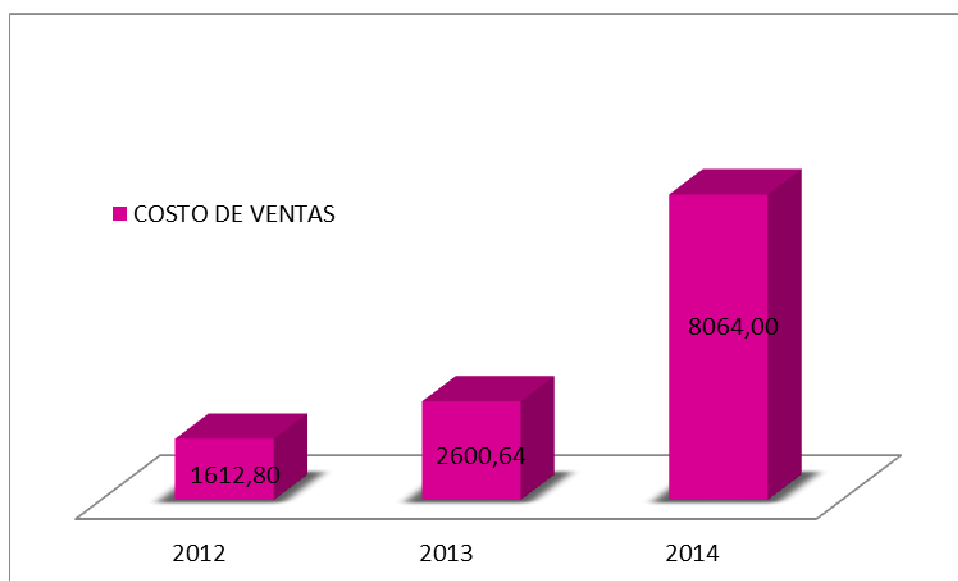


Figura 7. Costo de Ventas Años 2012-2013 y 2014

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Total Gastos Operacionales: Presentan un incremento con relación al año base 2012, durante el período 2012 al 2013 el porcentaje fue el 30%, mientras que para el siguiente período 2013 al 2014 fue de 41%, un aumento en el hato caprino los miembros de la asociación deben incurrir en más gastos para el normal desenvolvimiento de la empresa.

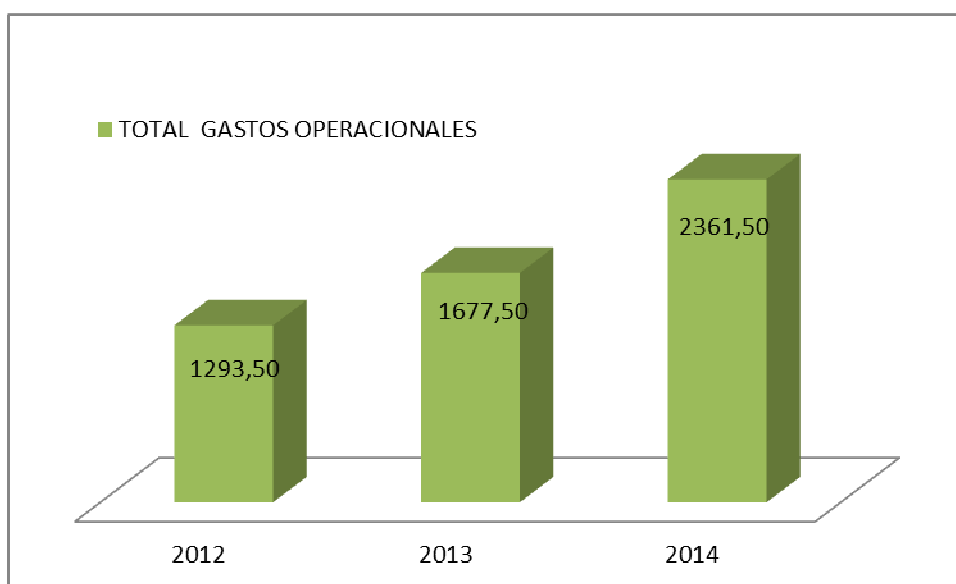


Figura 8. Total Gastos Operacionales 2012-2013 y 2014

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Total Ingresos No Operacionales: Presenta incrementos en el transcurso del período 2012 al 2013 del 9%, para el siguiente período 2013 al 2014 aumentó el 20%, esto como consecuencia de otras actividades que desarrollan los miembros de la asociación, para percibir ingresos tales como la elaboración de derivados lácteos, para la venta en la comunidad.

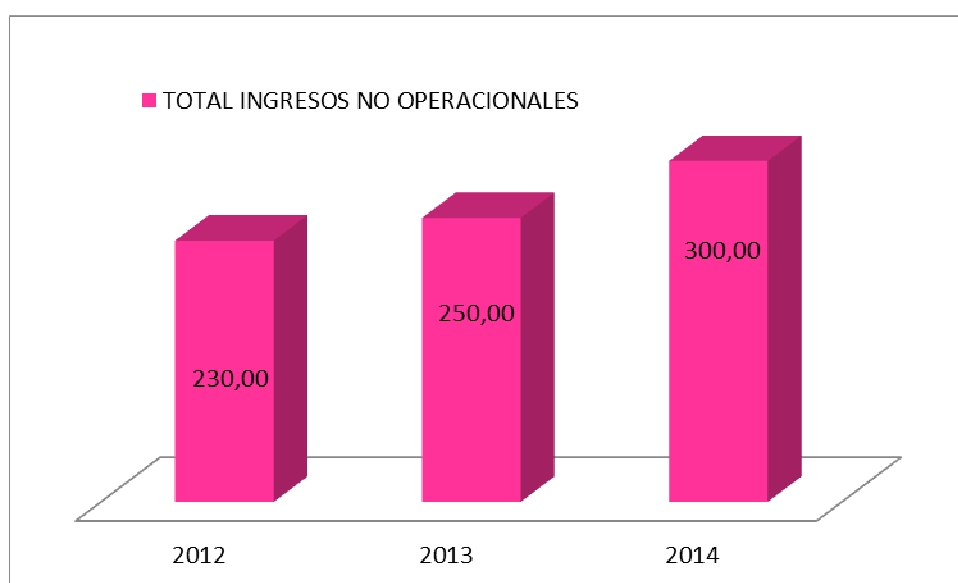


Figura 9. Total Ingresos No Operacionales 2012-2013 y 2014

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Utilidad Antes de Impuestos: La asociación presenta un aumento considerable en sus utilidades antes de impuestos y participaciones, es así que en el año 2012 – 2013 la utilidad tiene un incremento del 141%, para el período 2013 - 2014 tuvo un incremento del 40%, esto se debe al aumento del hato caprino, mientras más animales poseen los miembros de la asociación, su producción también aumenta.

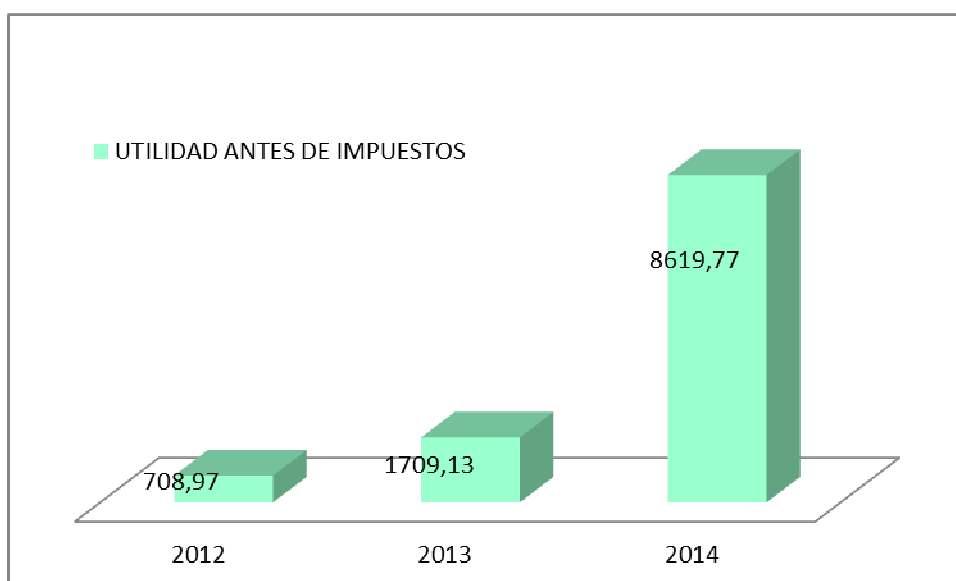


Figura 10. Utilidad Antes de Impuestos 2012-2013 y 2014

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Utilidad Neta del Ejercicio: Una vez que la entidad cumple con las obligaciones establecidas por la ley, cuenta con variaciones en el transcurso del año 2012 al 2013 un 144% y para el año 2013 al 2014 incrementó en el 404%, esto se debe al incremento que tuvo la producción de leche de cabra, la cual es receptada en su totalidad por su principal cliente.

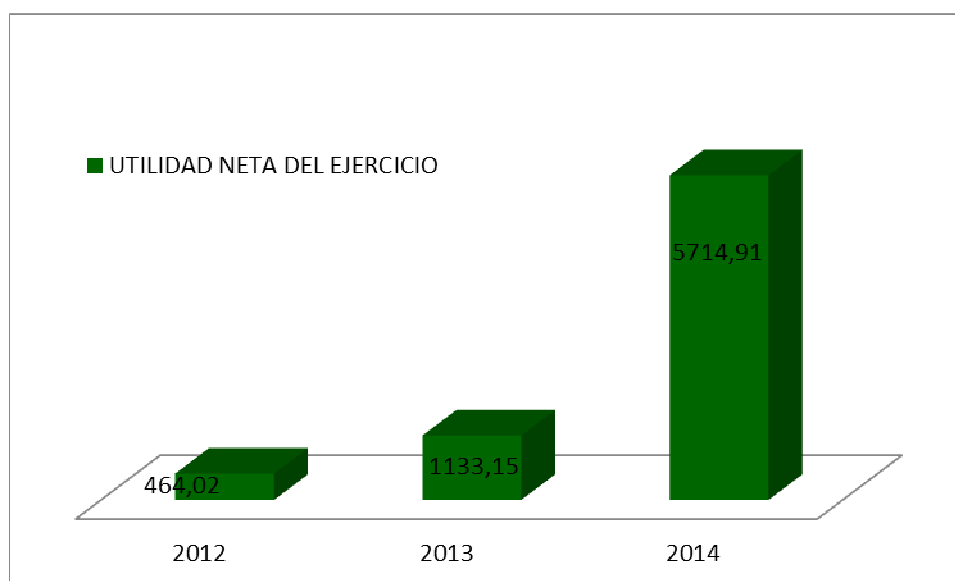


Figura 11. Utilidad Neta del Ejercicio Períodos 2012-2013 y 2014

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Tabla 9

Balance General Histórico

Asociación de Productores de Leche de Cabras Mascarilla

CUENTAS	Años	2012	2013	2014
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes		750,00	800,00	800,00
Cuentas por Cobrar		140,00	280,50	100,00
Inventarios		466,50	630,00	900,00
Total Activo Corriente		1356,50	1710,50	1800,00
ACTIVO NO CORRIENTE				
Edificios		5000,00	5000,00	5000,00
Maquinaria y Equipo		300,00	300,00	300,00
Muebles y Enseres		100,00	100,00	100,00
(-)Depreciación Acumulada Activos Fijos		273,50	273,50	273,50
Total Activo No Corriente		5126,50	5126,50	5126,50
TOTAL ACTIVOS		6483,00	6837,00	6926,50
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y Documentos por Pagar		300,00	900,00	1284,79
Impuestos por Pagar		100,00	200,00	250,00
Total Pasivo Corriente		400,00	1100,00	1534,79
PASIVO NO CORRIENTE				
Préstamo Bancario Por Pagar		5683,00	5337,00	4991,71
Total Pasivo No Corriente		5683,00	5337,00	4991,71
TOTAL PASIVO		6083,00	6437,00	6526,50
PATRIMONIO				
Capital Social		400,00	400,00	400,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		6483,00	6837,00	6926,50

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

3.2.2 Análisis Horizontal del Balance General

Tabla 10

Análisis Horizontal del Balance General

BALANCE GENERAL								
Cuentas	Años				2012-2013		2013-2014	
		2012	2013	2014	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Efectivo y Equivalentes		750,00	800,00	800,00	50,00	7%	0,00	0%
Cuentas por Cobrar		140,00	280,50	100,00	140,50	100%	-180,50	-64%
Inventarios		466,50	630,00	900,00	163,50	35%	270,00	59%
Total Activo Corriente		1356,50	1710,50	1800,00	354,00	26%	89,50	11%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Edificios		5000,00	5000,00	5000,00	0,00	0%	0,00	0%
Maquinaria y Equipo		300,00	300,00	300,00	0,00	0%	0,00	0%
Muebles y Ensereres		100,00	100,00	100,00	0,00	0%	0,00	0%
(-)Depreciación Acumulada Activos Fijos		273,50	273,50	273,50	0,00	-5%	0,00	-5%
Total Activo No Corriente		5126,50	5126,50	5126,50	0,00	0%	0,00	0%
TOTAL ACTIVOS		6483,00	6837,00	6926,50	354,00	5%	89,50	1%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
Cuentas y Documentos por Pagar		300,00	900,00	1284,79	600,00	200%	384,79	43%
Impuestos por Pagar		100,00	200,00	250,00	100,00	100%	50,00	25%
Total Pasivo Corriente		400,00	1100,00	1534,79	700,00	175%	434,79	36%
PASIVO NO CORRIENTE								
Préstamo Bancario Por Pagar		5683,00	5337,00	4991,71	-346,00	-6%	-345,29	-6%
Total Pasivo No Corriente		5683,00	5337,00	4991,71	-346,00	-6%	-345,29	-6%
TOTAL PASIVO		6083,00	6437,00	6526,50	354,00	6%	89,50	1%
PATRIMONIO								
Capital Social		400,00	400,00	400,00	0,00	0%	0,00	0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		6483,00	6837,00	6926,50	354,00	5%	89,50	1%

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Activos Corrientes: La asociación en su cuenta de activos corrientes tiene un porcentaje del 26%, evidenciándose un incremento en esta cuenta, durante el año 2012 al 2013; debido a un acuerdo realizado entre los miembros de la asociación para ahorrar un porcentaje de sus ingresos percibidos, además de un incremento en ventas de derivados lácteos entre otros. En el siguiente período 2013 -2014 se evidencia una disminución a comparación del período anterior con un 11% debido a la disminución en rubro de cuentas por cobrar ocasionado por una baja en la venta de actividades y servicios diferentes a la del giro normal del negocio.

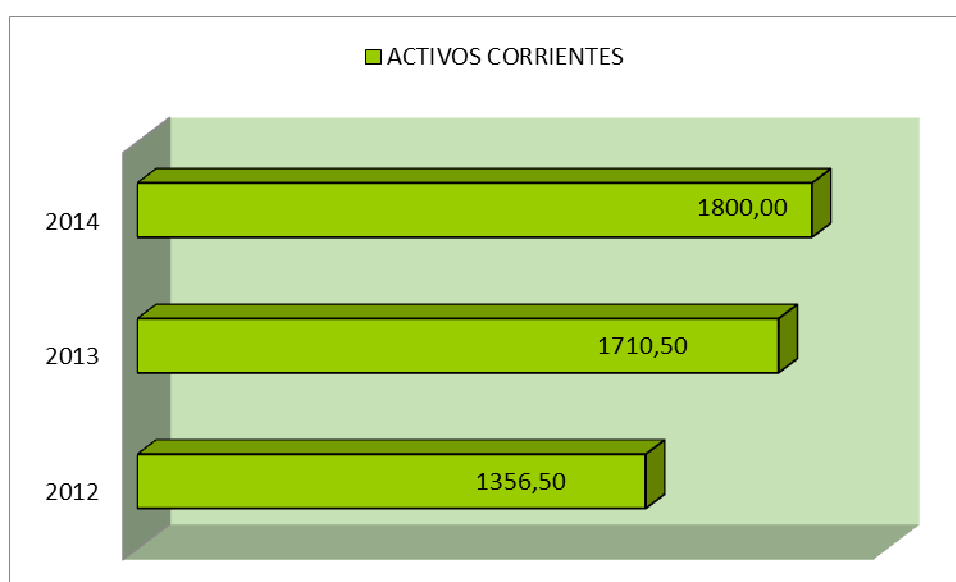


Figura 12. Activos Corrientes

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Activos No Corrientes: En esta cuenta no existen variaciones significativas en los períodos analizados, sin embargo el rubro de depreciación acumulada activos fijos presenta una disminución del -5% en el transcurso de los períodos 2012 – 2013 y 2013 – 2014 significativamente.

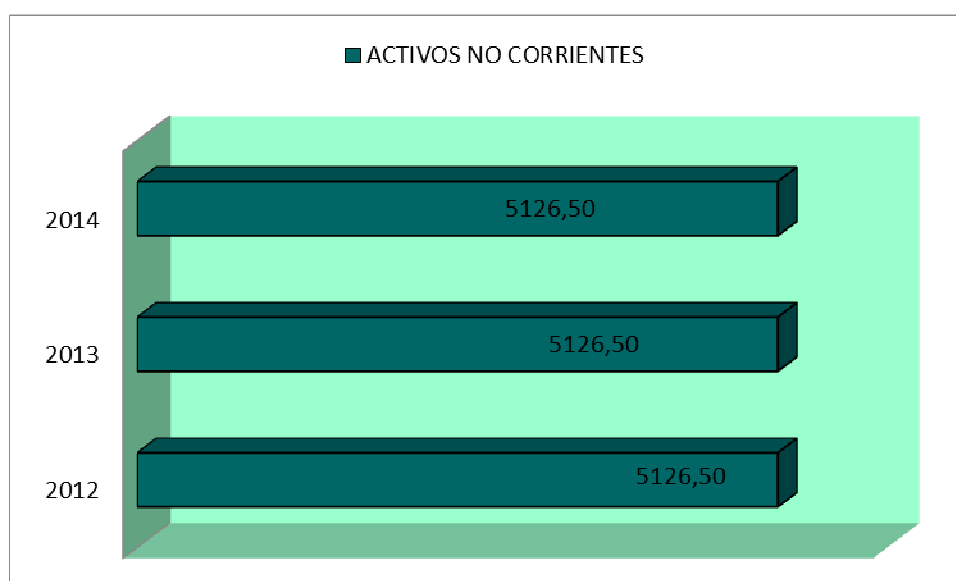


Figura 13. Activos No Corrientes

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Pasivo Corriente: La asociación en su cuenta de pasivos corrientes, o rubros pendientes de pago tiene un incremento significativo del 175% durante el período 2012-2013. Para el siguiente año 2013 - 2014 aumentó un 36% debido a un aumento en compras realizadas a proveedores, y en servicios como consecuencia del incremento de la producción.

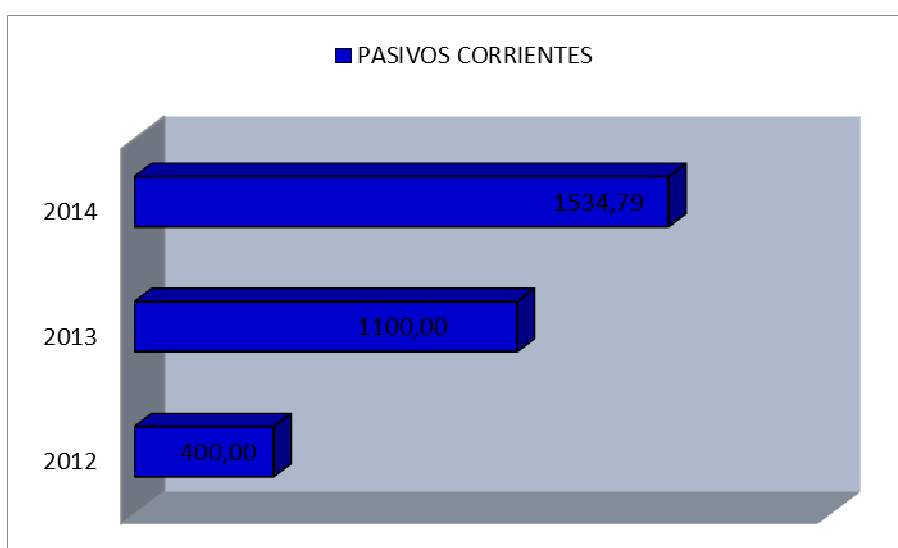


Figura 14. Pasivos Corrientes

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Pasivos No Corrientes: Este rubro representa deudas por pagar con entidades financieras el cual va disminuyendo consecutivamente en los períodos sujetos de análisis con un porcentaje del -6% debido a la cancelación de las cuotas establecidas por el ente financiero. Ya que con su desenvolvimiento productivo han logrado cubrir con sus obligaciones.

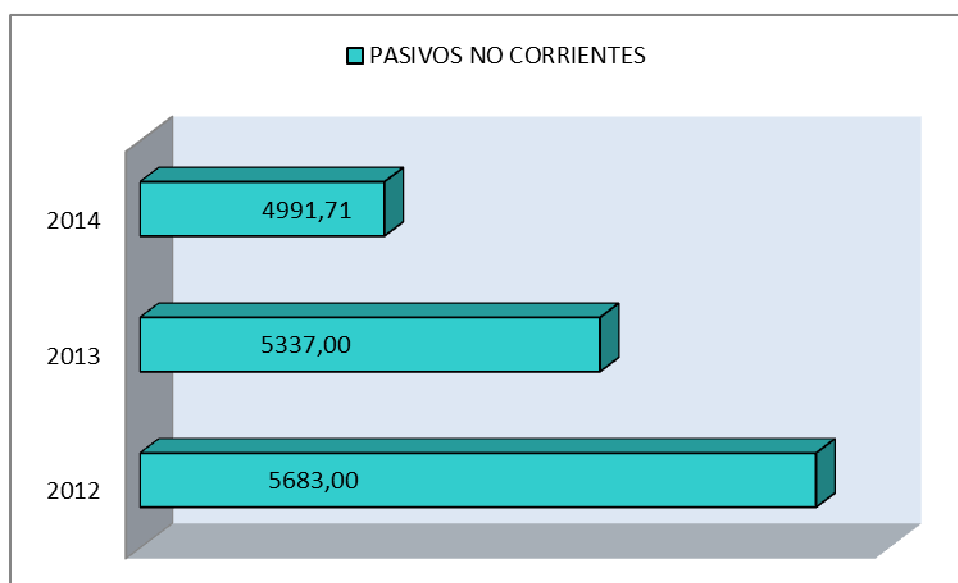


Figura 15. Pasivos No Corrientes

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

3.2.3 Análisis Vertical del Estado de Resultados

Tabla 11

Análisis Vertical del Estado de Resultados

CUENTAS	AÑOS		2012		2013		2014	
				%		%		%
INGRESOS OPERACIONALES								
Ventas		3840,00	100%		6192,00	100%	19200,00	100%
Costo de Ventas		1612,80	42%		2600,64	42%	8064,00	42%
Utilidad Bruta en Ventas		2227,20	58%		3591,36	58%	11136,00	58%
GASTOS OPERACIONALES								
Suministros y Materiales		1020,00	27%		1404,00	23%	2088,00	11%
Depreciación Activos Fijos		273,50	7%		273,50	4%	273,50	1%
Total Gastos Operacionales		1293,50	34%		1677,50	27%	2361,50	12%
Utilidad Operacional		933,70	24%		1913,86	31%	8774,50	46%
GASTOS NO OPERACIONALES								
Intereses Bancarios		454,73	12%		454,73	7%	454,73	2%
Total Gastos No Operacionales		454,73	12%		454,73	7%	454,73	2%
INGRESOS NO OPERACIONALES								
Otros Ingresos		230,00	6%		250,00	4%	300,00	2%
Total Ingresos No Operacionales		230,00	6%		250,00	4%	300,00	2%
Utilidad Antes de Impuestos		708,97	18%		1709,13	28%	8619,77	45%
Participación Trabajadores		106,35	3%		256,37	4%	1292,97	7%
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta		602,62	16%		1452,76	23%	7326,80	38%
Impuesto a la Renta		138,60	4%		319,61	5%	1611,90	8%
Utilidad Neta del Ejercicio		464,02	12%		1133,15	18%	5714,91	30%

Fuente: Asociación de Producción y comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Análisis Costo de Ventas y Utilidad Neta con Relación a Ventas: El de costo de ventas en el transcurso de los períodos analizados 2012, 2013 y 2014 representa un 42% en relación a las ventas, esto se debe a que no se han realizado un análisis de producción que permitan disminuir este rubro. En lo que respecta a la cuenta de utilidad neta del ejercicio, durante el año 2012 representó el 12%, para el año 2013 incrementó al 18% y para el año 2014 aumentó en el 30% con relación a las ventas; esto se debe a un significativo incremento de producción año tras año, pese a la falta de análisis específicos entre otros aspectos la entidad percibe utilidades.

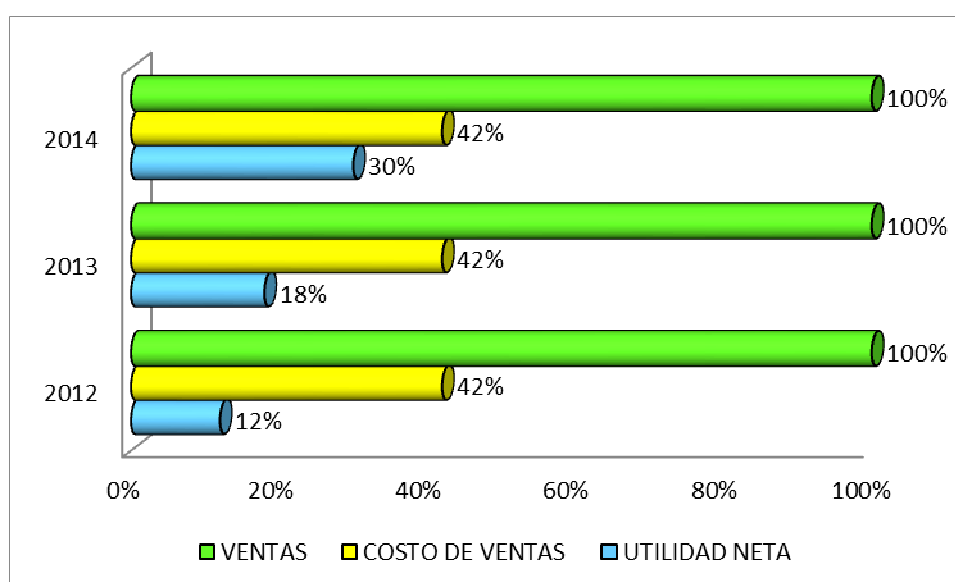


Figura 16. Costo de Ventas y Utilidad Neta Sobre Ventas

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Análisis de Gastos Operacionales y No Operacionales con Relación a Ventas: Los gastos operacionales durante el año 2012 tuvieron una participación en relación a las ventas del 34%, para el año 2013 disminuyen al 27% y para el año 2014 disminuyeron al 12%; en referencia a los gastos no operacionales su participación para el año 2012 fue del 12% para el año 2013 el 7% y para el año 2014 se redujo al 2%.

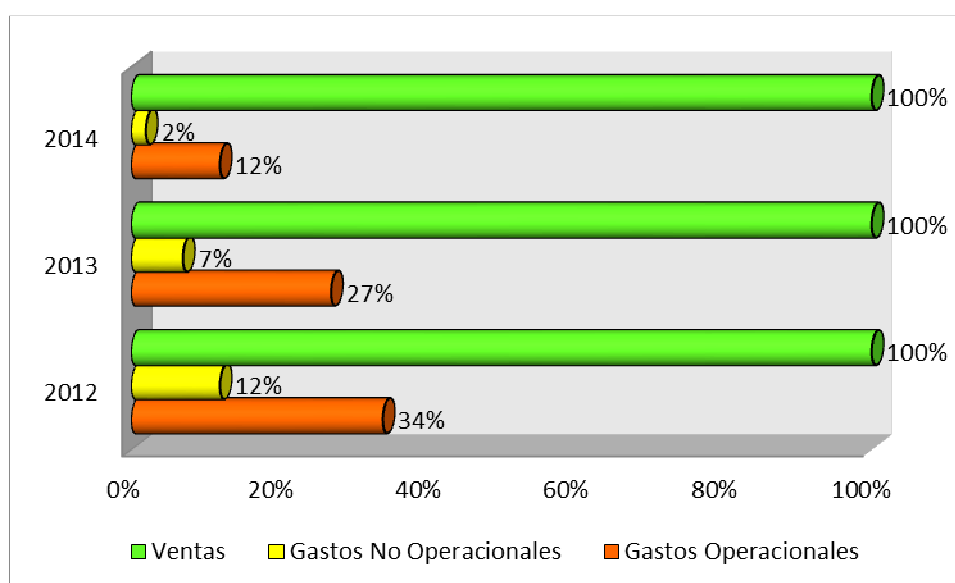


Figura 17. Gastos Operacionales y No Operacionales Sobre Ventas

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

3.2.4 Análisis Vertical del Balance General

Tabla 12

Análisis Vertical del Balance General

CUENTAS	AÑOS	2012	%	2013	%	2014	%
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Efectivo y Equivalentes		750,00	12%	800,00	12%	800,00	12%
Cuentas por Cobrar		140,00	2%	280,50	4%	100,00	1%
Inventarios		466,50	7%	630,00	9%	900,00	13%
Total Activo Corriente		1356,50	21%	1710,50	25%	1800,00	26%
ACTIVO NO CORRIENTE							
Edificios		5000,00	77%	5000,00	73%	5000,00	72%
Maquinaria y Equipo		300,00	5%	300,00	4%	300,00	4%
Muebles y Enseres		100,00	2%	100,00	1%	100,00	1%
(-)Depreciación Acumulada Activos Fijos		273,50	4%	273,50	4%	273,50	4%
Total Activo No Corriente		5126,50	79%	5126,50	75%	5126,50	74%
TOTAL ACTIVOS		6483,00	100%	6837,00	100%	6926,50	100%
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas y Documentos por Pagar		300,00	5%	900,00	14%	1286,54	20%
Impuestos por Pagar		100,00	2%	200,00	3%	250,00	4%
Total Pasivo Corriente		400,00	7%	1100,00	17%	1536,54	24%
PASIVO NO CORRIENTE							
Préstamo Bancario Por Pagar		5683,00	93%	5337,00	83%	4991,71	76%
Total Pasivo No Corriente		5683,00	93%	5337,00	83%	4991,71	0%
TOTAL PASIVO		6083,00	100%	6437,00	100%	6528,25	76%
PATRIMONIO							
CAPITAL		400,00		400,00		400,00	100%
Total Patrimonio		400,00		400,00		400,00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		6483,00	100%	6837,00	100%	6928,25	100%

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Análisis Activos: La Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla, durante el año 2012 tiene un porcentaje del 21% en su cuenta de activos corrientes, para el año 2013 es del 25% y el año 2014 tiene una participación del 26%. Los activos no corrientes durante el año 2012 tuvieron una participación del 79%, para el año 2013 este porcentaje fue 75% y su participación en el año 2014 fue de 74% sobre el total de los activos. Esta variación se debe al incremento en la cuenta de inventarios, por la producción que será dedicada a la elaboración de derivados lácteos.

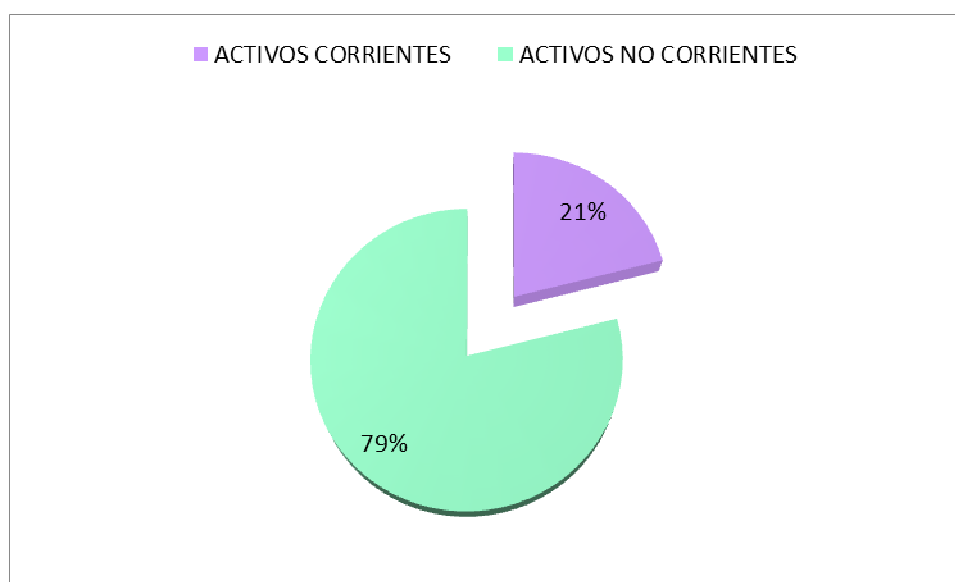


Figura 18. Activos Corrientes y No Corrientes Sobre el Total de Activos Año 2012

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

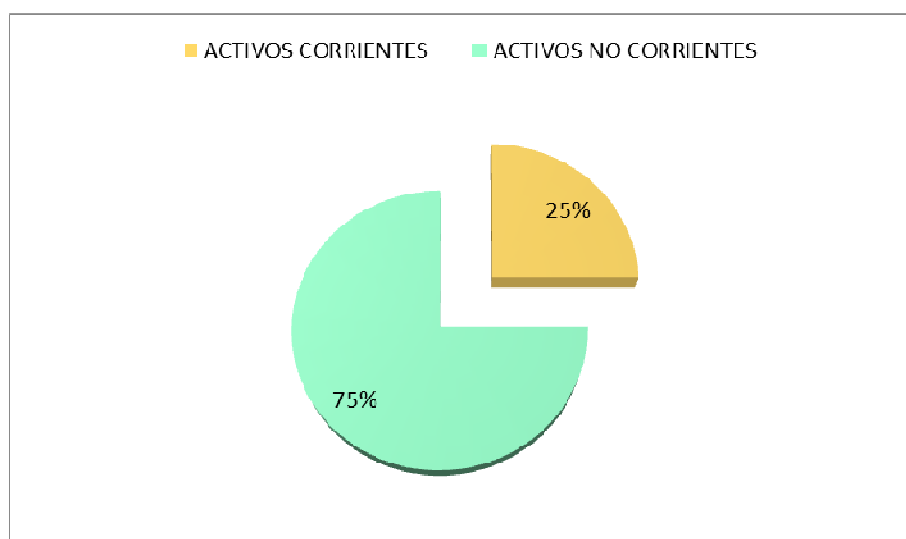


Figura 19. Activos Corrientes y No Corrientes Sobre el Total de Activos Año 2013

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

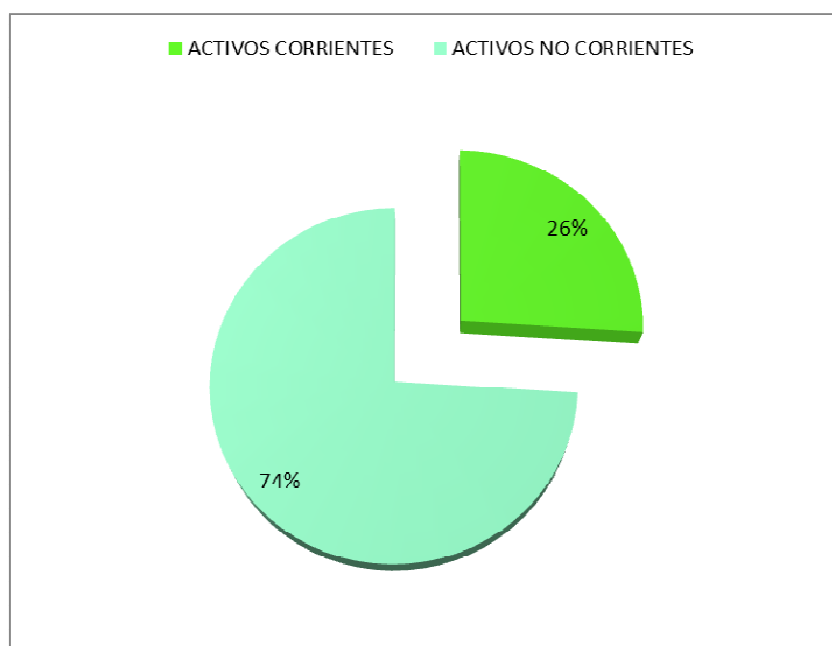


Figura 20. Activos Corrientes y No Corrientes Sobre el Total de Activos Año 2014

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Análisis de los Pasivos: La Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla, durante el año 2012 las cuentas por pagar tuvieron una participación del 5%, debido a deudas con proveedores, el rubro de impuestos por pagar tiene un porcentaje del 2% debido a obligaciones tributarias. Este año los pasivos corrientes representan el 7%. El pasivo no corriente representa el 93%, corresponde a préstamos otorgados por entidades financieras.



Figura 21. Pasivos Corrientes y No Corrientes Sobre Total Pasivos 2012

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

La Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla, durante el año 2013 tuvo una participación del 14% en el rubro de cuentas por pagar, debido a deudas con proveedores, el rubro de impuestos por pagar tiene un porcentaje del 3% debido a obligaciones tributarias. Este año los pasivos corrientes representan el 17%. El pasivo no corriente representa el 83%, corresponde a préstamos otorgados por entidades financieras.

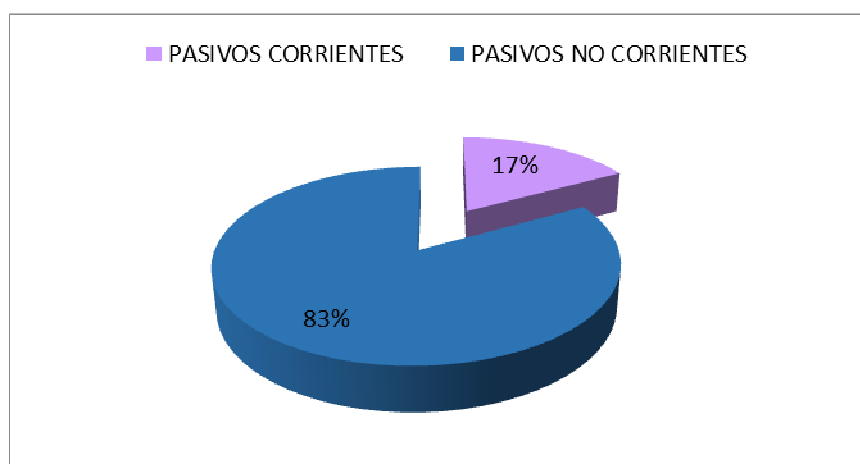


Figura 22. Pasivos Corrientes y No Corrientes Sobre Total Pasivos 2013

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

La Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla, durante el año 2014 tuvo una participación del 20% en el rubro de cuentas por pagar, debido a deudas con proveedores, el rubro de impuestos por pagar tiene un porcentaje del 4% debido a obligaciones tributarias. Este año los pasivos corrientes representan el 24%. El pasivo no corriente representa el 76%, corresponde a préstamos otorgados por entidades financieras.

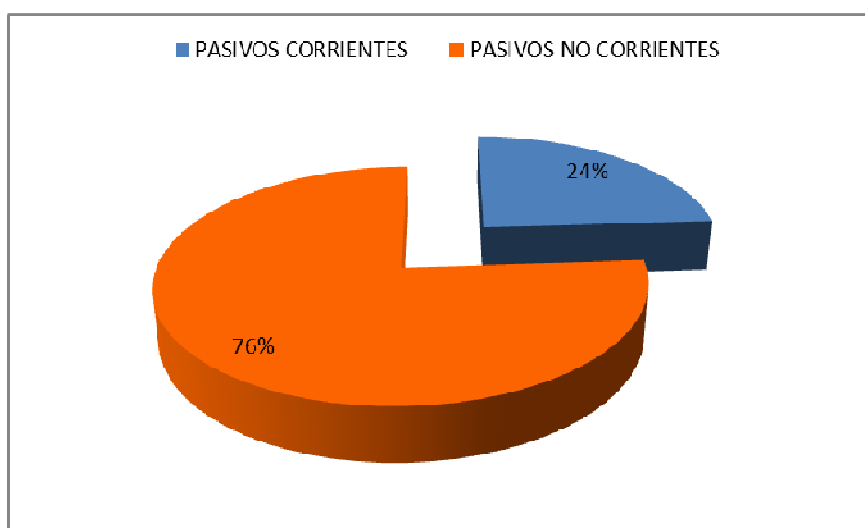


Figura 23. Pasivos Corrientes y No Corrientes Sobre Total Pasivos 2014

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

3.2.5 Indicadores

Un indicador financiero es un análisis comparativo de las cifras de los estados financieros de una entidad de un período a otro, con el fin de determinar el comportamiento de la empresa, establecer los principales problemas que presenta la organización y con esto tomar medidas correctivas y preventivas, para mejorar el desempeño de la empresa, implementar estrategias para mitigar los riesgos, incrementar la productividad, y maximizar los ingresos.

Indicadores 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. (Van Horne, 2002)

Razón Corriente: Capacidad de una entidad para afrontar deudas a corto plazo, se mide en unidades monetarias.

Fórmula:

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

Tabla 13

Razón Corriente

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Activo Corriente	1356,50	1710,50	1800,00
Pasivo Corriente	400,00	1100,00	1534,79
Razón Corriente	3,39	1,56	1,17

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: Por cada dólar que la asociación adeuda dispone de \$2,39 después de cubrir un \$1 de sus pasivos corrientes para invertir en actividades concernientes al negocio en el año 2012. Para el año 2013 por cada dólar que la entidad adeuda dispone de \$ 0,56 para invertir en otras actividades del negocio después de cubrir \$1 de sus pasivos corrientes. En el año 2014 la asociación por cada dólar que adeuda dispondría de \$0,17 para invertir en otras actividades, después de cubrir \$1 de sus pasivos corrientes. La entidad está en capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, cabe indicar que este porcentaje podría incrementarse al mejorar el manejo del flujo de efectivo.

Prueba Ácida: Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo, sin contar con la venta de sus existencias.

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

Tabla 14

Prueba Ácida

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Activo Corriente	1356,50	1710,50	1800,00
Inventario	466,50	630,00	900,00
Pasivo Corriente	400,00	1100,00	1534,79
Prueba Ácida	2,23	0,98	0,59

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: Por cada dólar que la asociación adeuda dispone de \$1,23, para cancelar sus deudas a corto plazo, sin recurrir a sus existencias durante el año 2012. Para el año 2013 por cada dólar que la entidad adeuda a corto plazo, no tiene disponibilidad para cancelar la deuda tiene un déficit de \$0,02. Para el año 2014 por cada dólar que la entidad adeuda a corto plazo, no posee la disponibilidad para cubrir la deuda tiene un déficit del \$ 0,41. Esto quiere decir que a partir del año 2012 la entidad tiene problemas para afrontar sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a sus existencias, para mejorar este indicador la entidad debe mejorar el manejo del flujo de efectivo y la gestión de cobro y pago.

Capital de Trabajo: Determina la capacidad de la empresa para efectuar sus actividades normales en el corto plazo, se mide en unidades monetarias.

Fórmula = Capital de Trabajo = *Activo Corriente* – *Pasivo Corriente*

Tabla 15

Capital de Trabajo

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Activo Corriente	1356,50	1710,50	1800,00
Pasivo Corriente	400,00	1100,00	1534,79
Capital de Trabajo	956,50	610,50	265,21

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: La entidad en el año 2012 dispone de \$956,50 para efectuar sus actividades en el corto plazo, para el año 2013 dispone para capital de trabajo \$610,50 y para el año 2014 dispone de \$265,21 para capital de trabajo. Esto indica que la entidad dispone de capital de trabajo una vez que se ha descontado las obligaciones.

Indicadores de Endeudamiento

Muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combina las deudas de corto y largo plazo. (Gúzman Aching, 2002)

Endeudamiento del Activo: Muestra el porcentaje de los activos que fueron sustentados mediante deuda.

Fórmula:

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

Tabla 16

Endeudamiento del Activo

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Pasivo Total	6083,00	6437,00	6526,50
Activo Total	6483,00	6837,00	6926,50
Endeudamiento del Activo	0,94	0,94	0,94

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: El total de los activos están siendo financiados en el 94% con recursos ajenos a la entidad, o deuda durante los tres períodos analizado. Por cada \$100 que tiene la entidad en sus activos totales se adeudan \$94 durante los tres años analizados. Es decir que la empresa tiene un índice de endeudamiento muy alto, debido a una inversión realizada para adquirir un inmueble.

Endeudamiento Patrimonial: Evalúa el impacto de los pasivos con relación al patrimonio de la empresa, se mide en porcentajes.

Fórmula: Endeudamiento Patrimonial = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

Tabla 17

Endeudamiento Patrimonial

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Pasivo Total	6083,00	6437,00	6526,50
Patrimonio	400,00	400,00	400,00
Deuda a Patrimonio	15	16	16

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: Por cada unidad monetaria aportada por los miembros de la asociación, durante el año 2012, se obtiene de terceros un 15% de financiamiento adicional. Para el año 2013 y 2014 por cada unidad monetaria aportada, se obtiene de terceros un 16% de financiamiento adicional.

Apalancamiento: Indicador del nivel de endeudamiento de una organización con relación a su patrimonio. (Superintendencia de Compañías)

Fórmula:
$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 18

Apalancamiento

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Activo Total	6483,00	6837,00	6926,50
Patrimonio	400,00	400,00	400,00
Apalancamiento	16	17	17

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: La entidad para lograr el 100% de sus activos durante el año 2012 requiere de 16 veces el total del patrimonio, para el año 2013 y 2014 la empresa para lograr el 100% de sus activos requiere de 17 veces del total del patrimonio.

Indicadores de Gestión

Miden la efectividad y la eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian como se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el periodo de tiempo de la cuenta respectiva (cuentas por cobrar, inventarios), necesita para convertirse en efectivo. (Gúzman Aching, 2002)

Rotación de Activos Fijos: Mide la capacidad de la entidad de utilizar el capital en activos fijos, se mide en número de veces.

Fórmula:
$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

Tabla 19

Rotación de Activos Fijo

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Ventas	3840,00	6192,00	19200,00
Activos Fijos	5126,50	5126,50	5126,50
Rotación de Activos Fijos (veces)	0,75	1,21	3,75

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: Para alcanzar el volumen de ventas la empresa necesita 0,75 veces del activo fijo en el año 2012. Para el año 2013 la entidad requiere de 1,21 veces del activo fijo para alcanzar el volumen de las ventas. Para el año 2014 la entidad requiere de 3,75 veces del activo fijo para alcanzar el volumen de las ventas. Este índice permite determinar que con el transcurso de los años la entidad va aumentando su productividad, no es un valor negativo para una entidad que está creciendo.

Rotación de Ventas: La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos. (Superintendencia de Compañías Tablas Fórmulas y Conceptos)

Fórmula:
$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 20

Rotación de Ventas

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Ventas	3840,00	6192,00	19200,00
Activo Total	6483,00	6837,00	6926,50
Rotación de Ventas (veces)	0,59	0,91	2,77

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: Para el año 2012 la rotación de los activos necesito 0,59 veces para generar el 100% del volumen de las ventas, 0,91 veces para el año 2013 y para el año 2014 de 2,77 veces. Esto indica que la entidad debe incrementar la rotación de los activos y mejorar la eficiencia de los mismos.

Indicadores de Rentabilidad

Miden la capacidad de generación de la utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. (Gúzman Aching, 2002)

Margen Bruto: Indica el porcentaje de utilidad de la entidad después de cubrir el costo de los bienes que produce.

Fórmula:
$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 21

Margen Bruto

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Ventas	3840,00	6192,00	19200,00
(-) Costo de Ventas	1612,80	2600,64	8064,00
(/)Ventas	3840,00	6192,00	19200,00
Margen Bruto	0,58	0,58	0,58

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: Por cada dólar vendido la entidad genera una utilidad bruta de \$0,58 ctvs., valor que se mantiene constante para los tres períodos analizados. A pesar de no contar con una adecuada gestión financiera la entidad mantiene un porcentaje significativo de utilidades.

Margen Neto de Utilidad: Determina la utilidad de la empresa por cada dólar que percibe por ventas después de impuestos.

Fórmula: Margen Neto de Utilidades = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$

Tabla 22

Margen Neto de Utilidad

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Utilidad Neta	464,02	1133,15	5714,91
Ventas	3840,00	6192,00	19200,00
Margen Neto de Utilidad	0,12	0,18	0,30

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: En el año 2012 la entidad por cada dólar que vendió obtuvo una ganancia real de \$0,12 ctvs., el año 2013 por cada dólar de venta la empresa tiene una utilidad neta de \$0,18 ctvs. , para el año 2014 por cada dólar de venta la empresa obtuvo una utilidad neta de \$0,30 ctvs. , descontando la participación a empleados e impuesto a la renta.

Rendimiento del Activo Total: Determina la eficiencia de los activos de la entidad para generar utilidad.

Fórmula: Rendimiento del Activo Total = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$

Tabla 23

Rendimiento del Activo Total

Rubro	Años		
	2012	2013	2014
Utilidad Neta	464,02	1133,15	5714,91
Activo Total	6483,00	6837,00	6926,50
Rendimiento del Activo Total	0,07	0,17	0,83

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Interpretación: La Entidad para el año 2012, por cada dólar que ha invertido ha obtenido el 7% de utilidad. Por cada dólar invertido la empresa ha obtenido el 17% de utilidad para el año 2013. Por cada dólar invertido la empresa ha obtenido el 83% de utilidad, se puede dar un mejor aprovechamiento de la capacidad productiva de la entidad.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA

4 DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA

4.1 ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

Están relacionadas con la definición de objetivos y alternativas de acción asociadas con la obtención de recursos que cubran las necesidades de efectivo de la organización, es decir, que financien sus operaciones en el corto y largo plazo. Una estrategia de financiamiento debe analizar variables como: fuentes de (oferentes) implica el origen de los recursos (interno o externo si proviene de una institución pública o privada, así como la identificación de ésta), plazo (corto o largo), instrumentos, costo (tasa de interés más comisiones) y garantías. (Sánchez, 2006)

Fuentes Internas Son aquellas que provienen de los accionistas de la empresa. Son las nuevas aportaciones que los accionistas dan a la organización, o bien son las utilidades retenidas, que pueden ser susceptibles de capitalización. (Haime, 2004)

Fuentes Externas Son aquellas que proporcionan recursos que provienen de personas, empresas o instituciones ajenas a la organización financiada. Al recibir recursos externos se contrata un pasivo el cual genera un costo financiero denominado interés y que tendrá que ser liquidado en los términos del contrato del préstamo que ampara la operación. (Haime, 2004)

4.1.1 Estrategias de Financiamiento Corto Plazo

Se diseñan para financiar necesidades de fondos estacionales y temporales (capital de trabajo), las mismas incluyen pasivos que originalmente se programan para liquidarse durante un período inferior a un año.

Este tipo de estrategia, consiste en obligaciones adquiridas que son necesarias para sostener gran parte de los activos circulantes de la empresa, como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. (Sánchez, 2006)

Capital de Trabajo

La estrategia financiera sobre el Capital de Trabajo se refiere a decisiones tomadas sobre los activos y pasivos circulantes de una entidad, para lo cual existen tres estrategias básicas:

- ❖ Estrategia Agresiva.- Los activos circulantes o corrientes son financiados con los pasivos circulantes, esto permite mantener un capital neto pequeño, lo que implica que ésta estrategia sea considerada de alto riesgo.
- ❖ Estrategia Conservadora.- Los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo, estrategia de bajo riesgo.
- ❖ Estrategia Intermedia.- Balance en la relación riesgo-rendimiento, para el normal desempeño de la entidad a través de medidas de liquidez aceptables y la intervención de fondos permanentes.

Financiamiento Corriente

La estrategia sobre el financiamiento corriente, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas por pagar y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como fuentes bancarias, representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones. Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito. (Galeano, 2006)

Gestión del Efectivo

Esta estrategia se enfatiza en la toma de decisiones con relación al efectivo de la empresa, enfatiza las políticas que deberían seguirse con respecto a los cobros, pagos y manejo de inventarios.

Estrategia para Inventarios

Para la entidad es importante, evitar las pérdidas en ventas por falta de la materia prima.

- ❖ Implementar el uso de Kárdex para el control de los productos.
- ❖ La bodega debe ser administrada por una persona.
- ❖ El departamento de compras está encargado de asegurar la disponibilidad de productos, necesarios para el desenvolvimiento normal del negocio.
- ❖ Los derivados lácteos que produce la empresa son productos nuevos, para la comunidad, productos que se encuentran en etapa de introducción incluso para las poblaciones aledañas razón por la cual las ventas serán realizadas en efectivo.

Estrategias para Cuentas por Cobrar

Toda entidad precisa recuperar esta cuenta lo más pronto como sea posible, es primordial el establecimiento de políticas de cobro.

- ❖ Cada vendedor debe manejar un registro automático de las cuentas pendientes de cobro con el fin de tomar acciones inmediatas ante el vencimiento de las cuentas.
- ❖ El vendedor debe realizar una evaluación del cliente, mediante el buró de crédito.
- ❖ El vendedor debe llevar un registro de cantidad y frecuencia de compra, puntualidad de pago para otorgar un crédito.

Políticas de Cobro

1. Para otorgar un crédito la empresa debe evaluar al cliente, su capacidad de pago.
2. Otorgar un descuento del 5% por cancelación en efectivo.
3. Realizar los cobros dentro de un período no mayor a 30 días.
4. Los créditos a clientes deben ser aprobados por el gerente general de la entidad.

Estrategias Cuentas por Pagar

Para toda entidad es necesario establecer políticas de pago, evitar los desembolsos de dinero innecesarios.

- ❖ La entidad debe aprovechar los descuentos por pronto pago
- ❖ Cancelar sus obligaciones de manera puntal con el fin de mejorar la relación con los proveedores.

Políticas de Pago

1. Establecer como fecha de pago el último viernes del mes.
2. Los pagos a proveedores deberán ser autorizados y firmados por el gerente general.

4.1.2 Estrategias de Financiamiento a Largo Plazo

Se diseñan para financiar necesidades de fondos permanentes, estas incluyen pasivos y patrimonio, los cuales generalmente tienen un vencimiento mayor a un año.

Inversión

Si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten al crecimiento; cuando la estrategia general apunte a la supervivencia en ocasiones puede evaluarse estrategias financieras de no crecimiento o desinversión. (Galeano, 2006)

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual; El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores. Otra estrategia es invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, se opta por diversificar la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento. (Galeano, 2006)

Estrategia de Inversión

La producción de leche ha incrementado en el transcurso de estos años, el almacenamiento de la producción está siendo afectada por falta de espacio, los recipientes con los que cuentan para la conservación de la leche no son adecuados.

- ❖ Por esta razón es necesario adquirir maquinaria, para almacenamiento de la producción de 120000 litros de leche, para el periodo 2015 al 2017, además de la adquisición de recipientes adecuados para la conservación de la calidad de la leche.

Los apriscos donde los animales habitan actualmente no son los adecuados.

- ❖ Se requiere de ampliación y mejoramiento de los apriscos.

Los animales con los que cuenta la asociación no son de especie lechera.

- ❖ Es necesaria la adquisición eficiente de cabras lecheras de raza mejorada las mismas que permitirán un considerable incremento en la producción.

Los miembros de la asociación no disponen de asistencia técnica permanente.

- ❖ Contratar personal capacitado para mejorar la raza de las cabras, se tendrá una población productiva de 400 animales.

El sembrío de alfalfa con el que cuentan los miembros de la asociación, no es el suficiente para la alimentación de los animales.

- ❖ Es necesario sembrar y manejar por lo menos 2 hectáreas de alfalfa en la zona.

Estructura Financiera

Estas estrategias apuntan hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, en muchas ocasiones se adoptan tácticas más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento; los métodos que se emplean son: Utilidades antes de intereses e impuestos-utilidad por acción, Utilidad antes de intereses e impuestos-rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base al flujo de efectivo. (Galeano, 2006)

Retención y/o Reparto de Utilidades

Las empresas definen su estrategia de retención-reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones entre otros aspectos.

4.2 Estrategias para el Incremento del Volumen de Liquidez

La liquidez es una medida de capacidad de la organización para convertir sus activos en circulante, con el fin de pagar sus deudas. (Robbins, 2002)

Inventarios

Mantener un inventario grande puede generar un capital ocioso para la entidad, por ésta razón es recomendable reducir el inventario tan pronto como sea posible, se debe evitar comprar más de lo necesario, cuando los proveedores oferten grandes descuentos por compras, mantener en stock únicamente la mercadería necesaria para el normal funcionamiento de la entidad.

Cuentas Por Cobrar

Incrementar las entradas en efectivo, mediante la venta de productos al contado, concediendo descuentos a los clientes por pronto pago y acelerar las cuentas por cobrar tanto como sea posible.

Cuentas por Pagar

Aplazar las cuentas por pagar hasta la fecha máxima establecida por el proveedor, y obtener el tiempo suficiente para recaudar el efectivo de las cuentas por cobrar, y cumplir con las obligaciones pendientes de pago.

Estrategia

- ❖ Obtener beneficios por descuentos por pronto pago de proveedores, realizar un convenio con el proveedor con el objeto de fijar un 5% de descuento en pagos por adelantado, y también por las compras que se realicen en efectivo; además de establecer relaciones con más de un proveedor solicitar cotizaciones y analizar las mejores opciones para adquirir los productos necesarios para el normal desenvolvimiento de la entidad.

Tabla 24**Depreciación de Activos Fijos**

Concepto	Valor	%	Vida Útil	Depreciación Anual
Maquinaria y Equipos	1300,00	10%	10	117,00
Muebles y Enseres	500,00	10%	10	45,00
Equipo de Oficina	150,00	10%	10	13,50
Equipo de Computo	1000,00	33%	3	223,33
Edificios	5000,00	5%	20	237,50

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

4.3 Estrategias para el Incrementar el Volumen de Ingresos

El objetivo principal de una entidad es percibir ingresos por la venta de productos o servicios para lo cual es importante establecer estrategias que permitan incrementar el volumen de dichos ingresos, por medio de las estrategias se podrá incrementar las ventas en un 6%.

Estrategias

- ❖ Incrementar los Clientes ofreciendo productos de calidad, facilidades de pago, descuentos y promociones.

Publicidad dar a conocer los productos en las ferias que comúnmente se realizan en estas poblaciones. Darle un toque especial a la marca, invertir en publicidad impresa.

Promoción en ventas ofertas especiales a los clientes durante todo el año, tales como que puedan llevarse gratis un producto por la compra de otro, o al adquirir un producto que el segundo tenga mitad de precio.

Descuentos por compras en efectivo, también para aquellos clientes que realicen compras mayores a \$50, el porcentaje estimado para el descuento es del 3%.

❖ Incursionar en la venta de derivados lácteos

Por cultura las comunidades conocen sobre los atributos de la leche de cabra, por lo que incursionar en la venta de derivados lácteos es una gran opción para expandir sus productos a nivel nacional, además de incrementar los ingresos de la entidad, basándose en los beneficios que esta posee como un mayor contenido de calcio, mejor tolerancia a la lactosa y una menor acumulación de grasas, los productos que se ofertarían son el yogurt y los quesos.

- ❖ Obtener ingresos extra por \$450 en la venta de animales de raza, además de la venta de alfalfa, estas comunidades por lo general se dedica a actividades relacionadas con ganadería como fuente principal de ingreso y estos productos son indispensables para el desarrollo de esas actividades.

Pronóstico de Ventas por el Método de Regresión Lineal

Tabla 25

Método de Regresión Lineal - Ventas

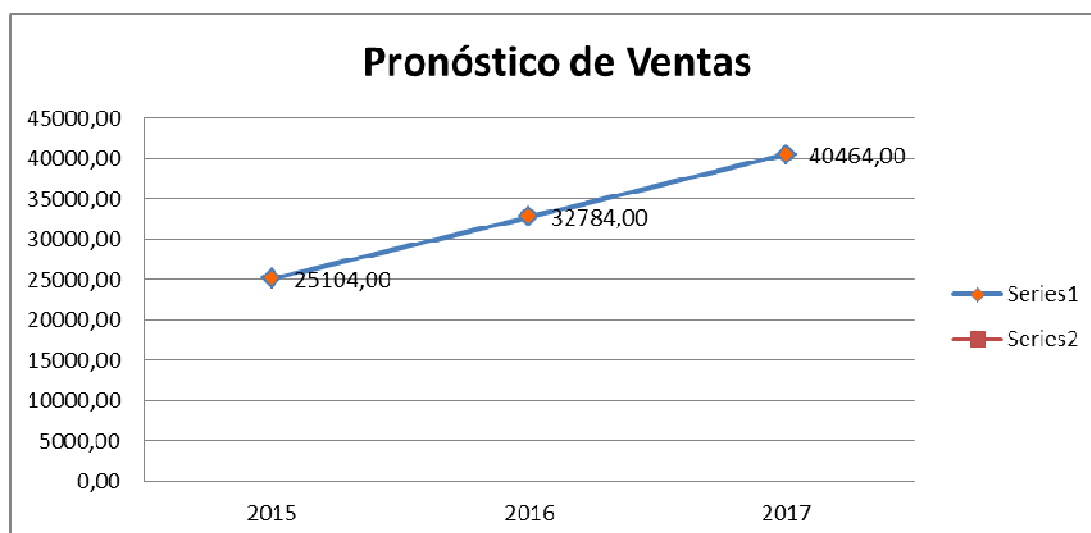
X	Y	X ²	Y ²	(X) (Y)
1	3840,00	1	14745600,00	3840
2	6192,00	4	38340864,00	12384
3	19200,00	9	368640000,00	57600
6	29232,00	14	421726464,00	73824,00

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Tabla 26**Ventas Proyectadas**

Año	Ventas Proyectadas
2015	25104,00
2016	32784,00
2017	40464,00

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

**Figura 24.** Pronóstico de Ventas

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Una vez sean adaptadas las estrategias propuestas se provee un incremento en ventas del 6%, debido a una mejor gestión financiera y al adecuado uso de los recursos, así como también el costo de ventas tendrá una disminución del 5%.

Tabla 27
Ventas Según Estrategias

Año	Ventas Más el 6%
2015	26610,24
2016	34751,04
2017	42891,84

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

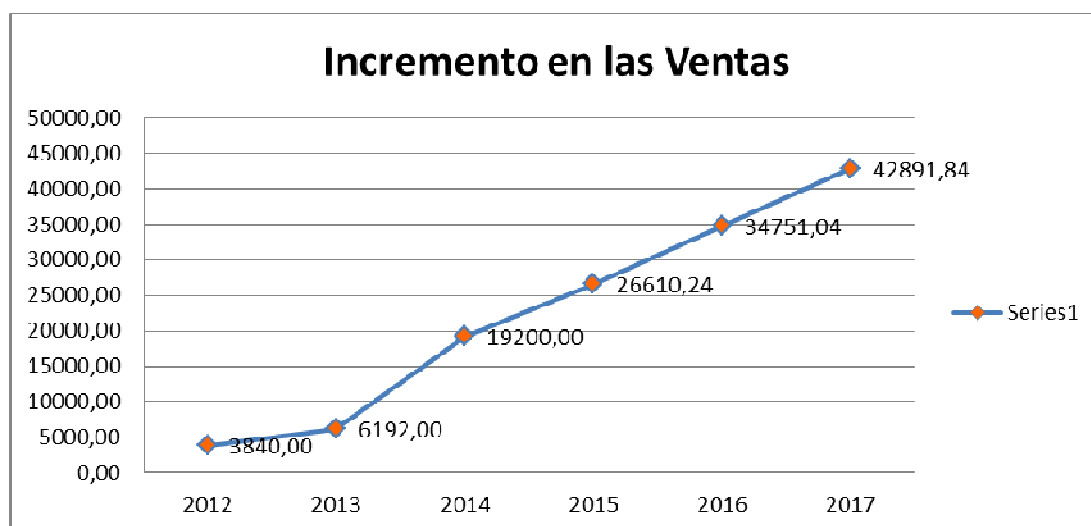


Figura 25. Ventas Según Estrategias

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

4.4 Estrategias para Minimizar Gastos y Costos

De acuerdo a la Norma Internacional Financiera A-5 “El costo y el gasto son decrementos de los activos o incrementos de los pasivos de una entidad, durante un período contable, con la intención de generar ingresos y con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta, o en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y, consecuentemente, en su capital ganado o patrimonio contable, respectivamente.”

Gasto es el desembolso de dinero que realiza una empresa, para el normal desempeño de sus actividades, no genera ingresos de forma directa y no es recuperable.

Costo es la erogación de dinero que realiza la empresa, para la producción de un bien o servicio, genera ingresos y es recuperable.

Estrategias

- ❖ Los inventarios se reducirán lo más pronto posible, los productos estarán enfocados a un determinado segmento de mercado, se elaborará productos bajo pedido, lo que significa que se evitarán al máximo los desperdicios y las mermas en la producción.

- ❖ Con el incremento en ventas establecido en las anteriores estrategias los costos de producción también tienden a incrementar, para lo cual la entidad contará con su propio cultivo de alfalfa, y los descuentos establecidos con proveedores permitirán minimizar los mismos en un 5%.

Pronóstico de Costo de Ventas – Método de Regresión Lineal

Tabla 28

Método de Regresión Lineal – Costo de Ventas

X	Y	X ²	Y ²	(X) (Y)
1	1612,80	1	2601123,84	1612,8
2	2600,64	4	6763328,41	5201,28
3	8064,00	9	65028096,00	24192
6	12277,44	14	74392548,25	31006,08

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Tabla 29

Costo de Ventas Proyectado

Año	Costo de Ventas Proyectado
2015	10543,68
2016	13769,28
2017	16994,88

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Tabla 30**Costo de Ventas Según Estrategia**

Año	Costo de Ventas Según Estrategia
2015	10016,50
2016	13080,82
2017	16145,14

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Pronóstico Gastos

La construcción de apriscos adecuados es un gasto necesario en el que debe incurrir la entidad, además de la adquisición de suministros y materiales para el almacenamiento y mejor transporte de la producción, un botiquín veterinario, y se contratará un técnico especializado, se estima un incremento del 30% en general de los gastos operacionales durante los tres años proyectados, valor establecido mediante promedio de los porcentajes obtenidos en el análisis horizontal.

Los gastos no operacionales se incrementaran debido a un préstamo bancario necesario para la adquisición de maquinaria entre otras.

4.5 Evaluación de las Estrategias Financieras Propuestas

Las estrategias establecidas permitirán proyectar los estados financieros para el período 2015 - 2017, logrando maximizar las utilidades de la entidad, a través de los incrementos en el volumen de ingresos, reducción de costos, y un aumento en el volumen de liquidez para poder cumplir con sus obligaciones a terceros.

4.5.1 Estado de Situación Financiera Conforme a la Propuesta Estratégica

Tabla 31

Estado de Situación Financiera Proyecto

ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE CABRAS MASCARILLA

CUENTAS	AÑO BASE 2014	2015	2016	2017
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes	800,00	960,00	1152,00	1382,40
Cuentas por Cobrar	100,00	120,00	144,00	172,80
Inventarios	900,00	1080,00	1296,00	1555,20
Total Activo Corriente	1800,00	2160,00	2592,00	3110,40
ACTIVO NO CORRIENTE				
Terrenos		9000,00	9000,00	9000,00
Edificios	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
Equipo de Computo	0,00	2000,00	2000,00	2000,00
Maquinaria y Equipo	300,00	1300,00	1300,00	1300,00
Muebles y Enseres	100,00	500,00	500,00	500,00
Equipo de Oficina	0,00	150,00	150,00	150,00
(-)Depreciación Acumulada Activos Fijos	273,50	636,33	636,33	636,33
Total Activo No Corriente	5126,50	17313,67	17313,67	17313,67
TOTAL ACTIVOS	6926,50	19473,67	19905,67	20424,07
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y Documentos por Pagar	1284,79	300,00	900,00	1284,79
Impuestos por Pagar	250,00	777,83	1578,26	2376,21
Participación Trabajadores	0,00	596,80	1265,99	1906,05
Total Pasivo Corriente	1534,79	1674,62	3744,25	5567,04
PASIVO NO CORRIENTE				
Préstamo Bancario Por Pagar	4991,71	14795,02	10165,76	6032,29
Total Pasivo No Corriente	4991,71	14795,02	10165,76	6032,29
TOTAL PASIVO	6526,50	16469,64	13910,01	11599,33
PATRIMONIO				
Capital Social	400,00	400,00	400,00	400,00
Utilidad del Ejercicio		2604,03	5595,66	8424,73
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6926,50	19473,67	19905,67	20424,06

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

4.5.2 Estado de Resultados Conforme a la Propuesta Estratégica

Tabla 32

Estado de Resultados Proyectado

ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE CABRAS MASCARILLA

CUENTAS	Año Base 2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas	19200,00	26610,24	34751,04	42891,84
Costo de Ventas	8064,00	10016,50	13080,82	16145,14
Utilidad Bruta en Ventas	11136,00	16593,74	21670,22	26746,70
GASTOS OPERACIONALES				
Sueldos y Salarios	0,00	8400,00	8400,00	8400,00
Suministros y Materiales	2088,00	2714,40	3528,72	4587,34
Gasto Publicidad	0,00	100,00	100,00	100,00
Depreciación Activos Fijos	273,50	636,33	636,33	636,33
Total Gastos Operacionales	2361,50	11850,73	12665,05	13723,67
Utilidad Operacional	8774,50	4743,01	9005,17	13023,03
GASTOS NO OPERACIONALES				
Intereses Bancarios	454,73	1444,36	1265,26	1066,05
Total Gastos no Operacionales	454,73	1444,36	1265,26	1066,05
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Otros Ingresos	300,00	680,00	700,00	750,00
Total Ingresos No Operacionales	300,00	680,00	700,00	750,00
Utilidad Antes de Impuestos	8619,77	3978,65	8439,91	12706,98
Participación Trabajadores	1292,97	596,80	1265,99	1906,05
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	7326,80	3381,85	7173,92	10800,94
Impuesto a la Renta	1611,90	777,83	1578,26	2376,21
Utilidad Neta del Ejercicio	5714,91	2604,03	5595,66	8424,73

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

4.5.3 Flujo de Efectivo Conforme a la Propuesta Estratégica

Tabla 33

Flujo de Efectivo Proyectado

ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE CABRAS MASCARILLA

ESTADO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Años	2014	2015	2016	2017
Beneficio Neto	-	2604,03	5595,66	8424,73
Más: Depreciación	-	636,33	636,33	636,33
Menos: Gastos de Capital	-5400	-636,33	-636,33	17313,67
Menos: Variación de Capital Circulante Neto Operativo	-800,00	-160,00	-192,00	1382,40
Menos: Pagos de Principal	-	-	-	-
Más: Rendimiento de Nuevas Emisiones de Deuda	-	10000,00	10000,00	-
Igual: EFCF	-6200,00	12444,03	15403,66	27757,13

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

4.6 Evaluación Financiera

Análisis de Sensibilidad

Este análisis permite determinar la viabilidad del proyecto, después de que se modifiquen variables en diferentes escenarios, optimista, conservador y pesimista.

Escenario Optimista

Contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada, basa más en los deseos que en los fundamentos que conllevan los hechos y los datos. (Aguirre, 2003)

Escenario Conservador

Es el escenario que trata de demostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van. (Aguirre, 2003)

Escenario Pesimista

Este escenario contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica. (Aguirre, 2003)

TIR

Es la tasa de descuento, que iguala el valor actual de los flujos de dinero con signo negativo (salidas de caja) con el valor actual de los flujos de dinero con signo positivo (entradas de caja). (Mondino & Pendas, 2005)

VAN

Es el valor actualizado de los cobros y pagos de una inversión. Sería la diferencia entre la corriente actualizada de cobros y la corriente actualizada

de pagos de un proyecto de inversión a una determinada tasa de descuento. (Iborra & Dasi, 2014).

Escenario Optimista

El incremento en las ventas de un 6%, y la reducción del costo de ventas en el 5%, le genera un TIR del 42% y un VAN de \$ 2.982,18, el proyecto es viable.

Tabla 34

42%	TIR
\$ 2.982,18	VAN

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Escenario Conservador

El incremento en las ventas y costo de ventas mediante la aplicación del método lineal le genera un TIR del 35% y un VAN de \$ 7.344,39, el proyecto es viable.

Tabla 35

Escenario Conservador

35%	TIR
\$ 7.344,39	VAN

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

Escenario Pesimista

Una disminución del 6% en las ventas y el incremento del 5% en los costos de venta, le genera un TIR del 7% y un VAN (1.563,72), el proyecto no sería viable.

Tabla 36

Escenario Pesimista

7%	TIR
(\$ 1.563,72)	VAN

Fuente: Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ❖ La Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla está dedicada a la distribución de leche, a su único cliente la empresa Mondel, poseen su propio cultivo de alfalfa, el cual es insuficiente para cubrir con la alimentación adecuada de los animales, los apriscos en los que éstos habitan carecen de iluminación, además no cuentan con un direccionamiento estratégico.

- ❖ Para la Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla la competencia está dada por la capacidad de cada uno de los miembros de la comunidad para adquirir animales e incrementar su producción.

- ❖ La aplicación del análisis horizontal, vertical e indicadores a los estados financieros de la Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla permite determinar que la gestión financiera no es la adecuada.

- ❖ El modelo de gestión financiera diseñado para la Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabras Mascarilla cumple con el objetivo de maximizar las utilidades, y mejorar su situación económica y financiera.

5.2 Recomendaciones

- ❖ La Asociación de Producción y Comercialización de Leche de Cabra, mediante la implementación del modelo de gestión financiera, contará con direccionamiento estratégico incrementará la producción, logrará un mejor posicionamiento en el mercado se adecuarán los apriscos y se pretende aumentar el cultivo de alfalfa para mejorar la alimentación.

- ❖ Es importante que la entidad considere las ventajas de trabajar en equipo para disminuir la competencia interna y mejorar su capacidad de producción con un fin en común, maximizar sus utilidades.

- ❖ Contratar personal capacitado para el área administrativa le permitirá a la organización, tomar las decisiones adecuadas en base a la elaboración de indicadores financieros, análisis horizontal y vertical de forma oportuna, así como para reducir y mitigar los riesgos.

- ❖ Las proyecciones realizadas en base a las estrategias planteadas en este Modelo de Gestión Financiera, permiten alcanzar un TIR del 42% y un VAN de \$ 2.982,18, lo que indica una maximización las utilidades de los miembros de la comunidad y una mejora en la situación económica y financiera.

Bibliografía

Libros

- ❖ Aguirre, Antonio (2003). Introducción a la Evaluación Económica y Financiera
- ❖ Barajas Nova, Alberto 2008. Finanzas Para No Financistas
- ❖ Galeano, V. (2006). Estrategias Financieras. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/52191956/Estrategias-Financieras#scribd>
- ❖ Guzmán Aching, C. (2002). Ratios Financieros y Matematicas de la Mercadotecnia.
- ❖ Haime, L. (2004). Reestructuración Integral de las Empresas
- ❖ Morales, Castro Arturo (2002). Respuestas Rápidas para los Financieros
- ❖ Sánchez, A.(2006). Obtenido de <http://es.scribd.com/do/95810803/ESTRATEGIAS-DE-FINANCIAMIENTO#scribd>
- ❖ Van Home, J. C. (2002). Fundamentos para la Administración Financiera
- ❖ Robbins, S. P.(2002). Fundamentos de la Administración Coceptos Escenciales y Aplicaciones.
- ❖ Mondino, D., & Pendas, E. (2005). Finanzas para Empresas Competitivas.
- ❖ Iborra, M., & Dasi, A. (2004). Fundamentos de Dirección de Empresas.

Lincografia

- ❖ <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- ❖ <http://www.mondel.com.ec/>
- ❖ <http://www.bce.fin.ec/>
- ❖ <https://www.flacso.edu.ec/portal/>
- ❖ <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>