



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS – CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

AUTORA:

CRISTINA FERNANDA MEJÍA DÍAZ

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS EN LA
PARROQUIA DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA, PARA EL
PERIODO 2015 – 2020**

DIRECTOR: ECON. GUSTAVO MONCAYO; Msc, MBA

CODIRECTOR: ING. JUAN PALACIOS; MBA

SANGOLQUÍ, ENERO 2015

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

CERTIFICADO

Econ. Gustavo Moncayo; Msc, MBA - Director

Ing. Juan Palacios; MBA - Codirector

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS EN LA PARROQUIA DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHICHA, PARA EL PERIODO 2015 – 2020**” realizado por **Cristina Fernanda Mejía Díaz**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la señorita Cristina Fernanda Mejía Díaz que lo entregue al Ing. Álvaro Carrillo, en su calidad de Director/a de la Carrera.

Sangolquí, 19 de enero del 2015

Econ. Gustavo Moncayo; Msc, MBA
DIRECTOR

Ing. Juan Palacios; MBA
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Cristina Fernanda Mejía Díaz

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS EN LA PARROQUIA DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHICHA, PARA EL PERIODO 2015 – 2020”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, enero del 2015

Cristina Fernanda Mejía Díaz
C.C. 1715625529

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.**

AUTORIZACIÓN

Yo, Cristina Fernanda Mejía Díaz

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS EN LA PARROQUIA DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHICHA, PARA EL PERIODO 2015 – 2020**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, enero del 2015

Cristina Fernanda Mejía Díaz

C.C. 1715625529

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres y abuelita por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

A los docentes quienes estudiaron mi tesis y la aprobaron.

A esos amigos de la catequesis que tanto quiero, por compartir conmigo vivencias que marcaron mi vida.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Cristina Mejía

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día.

A mis padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida tales como la felicidad la tristeza pero ellos siempre han estado junto a mí, porque han dado todo el esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa de mi vida y gracias a ellos soy lo que ahora soy y con el esfuerzo de ellos y mi esfuerzo ahora puedo ser una gran profesional y seré un gran orgullo para ellos y para todos los que confiaron en mí como estudiante.

A mi director de tesis, Econ. Gustavo Moncayo por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por hacer realidad este sueño anhelado, por darme la salud que tengo.

Estoy segura que mis metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende me debo esforzar cada día para ser mejor en mi vida cotidiana y en todo lugar, sin olvidar el respeto que engrandece a la persona

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Muchas gracias a todos

Cristina Mejía

ÌNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÌNDICE DE CONTENIDO	vi
INDICE DE FIGURAS	xii
INDICE DE TABLAS	xiv
INDICE DE CUADROS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPITULO I	1
1. PRELIMINARES.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. General	3
1.3.2. Específicos	3
1.4. Marco Teórico.....	3
1.4.1. Industrias Lácteas En El Ecuador	3
1.4.2 Calidad	5
1.4.3 Sistemas De Aseguramiento De Calidad: ISO 9000.....	6
1.4.4 Las Normas ISO 9000.....	7
1.4.5 Modelos De Gestión.....	8

1.4.6	Gestión Financiera	12
1.4.7	Modelo Financiero	15
	CAPITULO II	17
2.	ASPECTOS GENERALES	17
2.1.	Antecedentes	17
2.2.	La Empresa.....	18
2.2.1.	Base Legal	19
2.3.	Reseña Histórica.....	19
2.4.	Organización	20
2.4.1.	Estructural	21
2.4.2.	Funcional.....	22
2.5.	Filosofía Empresarial	22
2.5.1	Misión	23
2.5.2	Visión	23
2.5.3	Objetivos	23
2.5.4	Principios y Valores	23
	CAPITULO III.....	256
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	25
3.1.	Problemática.....	25
3.2.	Determinación del Problema.....	25
3.3.	Diagrama de Causa – Efecto	27
3.4.	Análisis del Entorno.....	27
3.5.	Análisis de situación	28
3.5.1.	Macro Ambiente.....	28
3.5.1.1.	Escenario Económico.....	29

3.5.1.1.1 PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO)	29
3.5.1.1.2 RIESGO PAÍS.....	33
3.5.1.1.3 INFLACIÓN	35
3.5.1.1.4 DESEMPLEO	38
3.5.1.1.5 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA).....	39
3.5.1.2. Escenario Político	40
3.5.1.3. Escenario Social	42
3.5.1.3.1 POBLACIÓN ECUADOR.....	42
3.5.1.4. Escenario Tecnológico	47
3.5.1.5. Escenario Legal	53
3.5.2. Micro Ambiente.....	53
3.5.2.1. Mercado	54
3.5.2.2. Clientes	58
3.5.2.3. Competencia	61
3.5.2.4. Proveedores	63
3.6. Análisis Interno	64
3.6.1. Administrativo	64
3.6.2. Financiero	65
3.6.3. Servicio.....	65
3.6.4. Área comercial.....	65
3.7. Análisis FODA	65
3.7.1. Fortalezas.....	66
3.7.2. Oportunidades.....	66
3.7.3. Debilidades	67
3.7.4. Amenazas.....	67

3.8.	FODA cruzado.....	68
CAPITULO IV		70
4.	SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA.....	70
4.1.	Análisis de los Estados Financieros	70
4.1.1.	Análisis del Balance General y Estado de Resultados	70
4.1.1.1.	Análisis Horizontal.....	71
4.1.1.2.	Análisis Vertical	83
4.1.2.	Conclusión.....	95
4.2.	Análisis de los Indicadores Financieros	96
4.2.1.	Análisis de Liquidez	96
4.2.1.1.	Razón Corriente.....	97
4.2.1.2.	Capital de Trabajo	97
4.2.1.3.	Prueba Ácida.....	98
4.2.2.	Análisis de endeudamiento.....	99
4.2.2.1.	Razón de Endeudamiento Total.....	99
4.2.2.2.	Razón de Autonomía	100
4.2.2.3.	Análisis de Actividad	101
4.2.2.4.	Rotación de Cuenta por Cobrar	101
4.2.2.5.	Plazo Medio de Cobro	102
4.2.2.6.	Rotación de Inventarios	102
4.2.2.7.	Plazo Medio de Inventarios	103
4.2.2.8.	Rotación de Cuentas por Pagar.....	104
4.2.2.9.	Plazo Medio de Cuentas por Pagar.....	104
4.2.3.	Análisis de Rentabilidad.....	105
4.2.3.1.	Margen de Utilidad Neta	105

4.2.3.2.	Rentabilidad sobre Activos (ROA)	106
4.2.3.3.	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE).....	107
4.2.4.	Análisis DUPONT	108
CAPITULO V	110
5.	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	110
5.1.	Estructura del Modelo de Gestión Financiera	110
5.1.1.	Gestión de Cuentas por Cobrar.....	111
5.1.1.1.	Situación Actual de las Cuentas por Cobrar	111
5.1.1.2.	Modelo Propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar	112
5.1.2.	Gestión de Cuentas por Pagar.....	117
5.1.2.1.	Situación actual de las Cuentas por Pagar	118
5.1.2.2.	Modelo Propuesto para Gestión de cuentas por Pagar	118
5.1.3.	Gestión de Inventarios	120
5.1.3.1.	Situación Actual de Inventarios.....	121
5.1.3.2.	Modelo Propuesto para Inventarios	121
5.1.4.	Políticas y Fuentes de Financiamiento	124
5.1.4.1.	Situación actual de la Empresa.....	125
5.1.4.2.	Estrategias de Financiamiento	125
5.1.5.	Presupuestos	128
5.1.5.1.	Planificación Presupuestaria.....	128
5.1.5.2.	Presupuesto de Ventas	129
5.1.5.3.	Presupuesto de Costo de Ventas	131
5.1.5.4.	Presupuesto de Gastos	132
5.2.	Estados financieros Proyectados	133
5.2.1.	Estado de Resultados	135

5.2.2.	Flujo de Caja.....	139
5.3.	Evaluación Financiera	139
5.3.1.	Valor Actual Neto (VAN)	140
5.3.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	142
5.3.3.	Periodo de Recuperación de la Inversión	144
5.3.4.	Relación Costo – Beneficio	145
CAPITULO VI		147
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
6.1.	Conclusiones.....	147
6.2.	Recomendaciones	148
BIBLIOGRAFÍA.....		150

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Organigrama Estructural de la Empresa	21
Figura 2.2. Organigrama Funcional de la Empresa.....	22
Figura 3.1. Diagrama de Causa - Efecto	27
Figura 3.2. PIB	31
Figura 3.3. PIB (PRECIOS)	31
Figura 3.4. Variaciones Del PIB	32
Figura 3.5. Subsectores que participan en el PIB.....	33
Figura 3.6. Evolución del Riesgo País expresado en puntos.....	34
Figura 3.7. INFLACIÓN ANUAL.....	36
Figura 3.8. Evolución de la Población Económicamente Activa en el Ecuador.....	39
Figura 3.9. Evolución de la Población del Ecuador (2013)	44
Figura 3.10. Evolución de la Población del Ecuador (2013)	44
Figura 3.11. Crecimiento de la Población	46
Figura 3.12. Centrifugas Higienizadoras y Descremadoras.....	48
Figura 3.13. Homogenizadores HPH	49
Figura 3.14. Densímetro Tipo Standard.....	50
Figura 3.15. Tanque de Enfriamiento	51
Figura 3.16. Porcentaje de Gasto de consumo de los hogares por deciles.....	56
Figura 4.1. DUPONT	109

Figura 5.1. Clasificación de los Productos de la Empresa según la herramienta QSL:
..... 122

Figura 5.2. Representación QSL 123

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Evolución del Crecimiento Poblacional del Ecuador	43
Tabla 3.2. Población de Pichincha	45
Tabla 3.3. Poblacional de la Parroquia de Cayambe.....	46
Tabla 3.4. Consumo según ingreso de los Hogares	55
Tabla 3.5. Estructura de Gastos de Consumo en Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	57
Tabla 3.6. Productos de Mayor Consumo según la División del Gasto en Alimentos y Bebidas No Alcohólicas	57
Tabla 3.7. FODA Cruzado relacionado con la compañía	69
Tabla 4.1. Análisis Horizontal del Balance General de la Empresa de los años 2012 – 2013	71
Tabla 4.2. Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos de los años 2012 – 2013.....	78
Tabla 4.3. Análisis Vertical del Balance General de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos de los años 2012 – 2013.....	83
Tabla 4.4. Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Empresa de los años 2012 – 2013	91
Tabla 5.1. Parámetros para la proyección de los Estados Financieros.....	134
Tabla 5.2 Estado de resultados.....	136
Tabla 5.3. Flujo de Caja	139
Tabla 5.4. Cálculo Del Valor Actual Neto.....	141

Tabla 5.5. Cálculo De La TIR.....	143
Tabla 5.6. PRI DEL PROYECTO.....	144
Tabla 5.7. Costo Beneficio.....	146

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Organización de la empresa	20
Cuadro 3.1. MATRIZ FODA DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS	67
Cuadro 4.1. Montos y Plazos de Crédito de la Empresa.....	113

RESUMEN

El presente trabajo de investigación será fundamental para la empresa, debido a que es un instrumento que contribuirá en el desarrollo y mejora de la entidad a través de la aplicación de la propuesta. La Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos es una entidad que se dedica a la fabricación y comercialización de lácteos, los bienes que generan incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados, como el yogurt, el queso, manjar de leche, hasta los no fermentados: mantequilla y helados, etc. Cubriendo así las necesidades de la población de la Parroquia de Cayambe, a través de la emisión de productos de calidad. Para la propuesta del Modelo de Gestión Financiera se establecieron políticas y procedimientos para la Gestión de Cuenta por cobrar, Cuentas por Pagar, Inventarios, Fuentes de Financiamiento, Planificación de Ventas y sus presupuestos, e incluso para los Estados Financieros; el cual a través de la implementación de las políticas y procedimiento de la propuesta en la empresa se obtuvo como resultado una utilidad para el quinto año de \$ 5.823.117,25, esto significa que la empresa ha obtenido resultados positivos después de la implementación del modelo propuesto. Al efectuar la evaluación financiera se obtuvo un VAN de \$7.940.565,93 dólares, la TIR obtuvo un valor de 39.96%, la relación Costo- Beneficio es de 1.05 dólares por cada dólar de deuda y el Periodo de Recuperación de la Inversiones de 2 años, 8 meses, con 19 días. Lo cual se puede identificar que el proyecto es viable.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN FINANCIERA, INSTRUMENTO, DESARROLLO, PROPUESTA, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y EVALUACIÓN.

ABSTRACT

This research will be critical for the company, because it is an instrument that will contribute to the development and improvement of the organization, through the implementation of the proposal. The Company Production and Marketing of Milk is an entity that is engaged in the manufacture and marketing of milk, generating assets include a wide range ranging from fermented products such as yogurt, cheese, milk delicacy, even none fermented: butter and ice cream, etc. Covering whether the needs of the population of the Parish of Cayambe, through the issue of quality products. For the proposed Model Financial Management policies and procedures established for the Management of Account Receivable, Accounts Payable, Inventory, Financing Sources, Sales Planning and budgets, and even to the Financial Statements; which through the implementation of policies and procedures in the company's proposal was obtained as a result a utility for the fifth year of \$ 5,823,117.25; this means that the company has obtained positive results after implementation of proposed model. Upon the financial evaluation was obtained a VAN of \$ \$ 7,940,565.93, the TIR obtained a value of 39.96%, the Cost-Benefit ratio is \$ 1.05 for every dollar of debt and Recovery Period of Investment 2 years, 8 months, 19 days. This can identify that the project is feasible.

KEYWORDS: FINANCIAL MANAGEMENT, INSTRUMENT DEVELOPMENT PROPOSAL, POLICIES, PROCEDURES AND EVALUATION.

CAPITULO I

1. PRELIMINARES

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente la economía del Ecuador ha venido evolucionando constantemente, logrando que las empresas establezcan alternativas que les permita mantenerse dentro de su entorno. Es por ello que en el caso de las industrias lácteas han optado por buscar nuevas formas de inversión que les permita mejorar su rentabilidad como el nivel de acaparamiento del mercado.

Es decir, las empresas productoras han emprendido estrategias de diferenciación, resaltando principalmente la innovación permanente en su maquinaria y personal, para obtener y ofrecer productos de mejor calidad. A este marco interno se ha incorporado un factor que alienta la competencia, el actual modelo económico implantado en el Ecuador, ha permitido que las industrias lácteas puedan manejar sus ingresos de mejor forma y obtener mayores niveles de rentabilidad tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Mediante el presente trabajo se propone el diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos, que se encuentra ubicada en la Parroquia de Cayambe, la misma que tiene como actividad principal la producción y comercialización de productos en base de leche.

La Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos, durante los últimos años ha experimentado diversos problemas relacionados con la gestión del incremento de sus ingresos, debido a que no posee las políticas ni los métodos adecuados para la buena administración de los recursos económicos. El incorrecto manejo de los ingresos y egresos han afectado diariamente a la Empresa debido a que no puede

mantener un presupuesto de gastos que le permita gestionar de una manera apropiada sus recursos financieros.

Es por ello que la empresa al no contar con un sistema de gestión financiera pierde la oportunidad de optimizar los costos y gastos, disminuyendo su rentabilidad y el acaparamiento del mercado, por lo que, la entidad se ha visto en la necesidad incrementar la rentabilidad del negocio por medio del mejoramiento de los procesos internos que le permita un mayor desenvolvimiento en el mercado, mejora el crecimiento institucional y económico e incluso contar con un personal capacitado y especializado que le permitirá satisfacer las necesidades de sus clientes y coadyuvará en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

1.2. Formulación del Problema

La Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos se dedica a la fabricación y comercialización de productos en lácteos, los productos que generan incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados, como el yogurt, el queso, hasta los no fermentados: mantequilla y helados, entre otros.

Actualmente la entidad no posee una estructura organizacional financiera y humana paralelo al sector en el que se desenvuelve, por lo cual la empresa ha obtenido una reducción de sus beneficios durante los últimos años, como solución a esta problemática la Gerencia ha mostrado interés en crear un modelo de gestión financiera, que le permita aumentar la productividad, integrar al personal en función de los objetivos establecidos con afán de optimizar el uso de los recursos financieros, que le facilite la toma de decisiones y permita cumplir con sus objetivos.

El modelo de gestión financiera la permitirá la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos, contar con parámetros para el aumento de los niveles de rentabilidad, liquidez y el crecimiento sostenido de la empresa, alineados a la visión, misión y estrategias de la misma.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos en la Parroquia de Cayambe de la Provincia de Pichincha, para el periodo 2015 – 2020

1.3.2. Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa Productora y Comercializadora de Lácteos.
- Analizar los mecanismos de control que le permita a la empresa la toma de decisiones efectivas y acertadas para mejorar la rentabilidad de la empresa
- Evaluar y diagnosticar a través de métodos financieros a la empresa.
- Elaborar un Modelo de Gestión Financiera que le permita a la Empresa mejorar la rentabilidad y el acaparamiento del mercado en la Parroquia de Cayambe.
- Emitir conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis efectuado.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Industrias Lácteas En El Ecuador

Ecuador es un país ubicado al noroeste de América del Sur, cuenta con aproximadamente 13 millones 700 mil habitantes, además posee un gran desarrollo

cultural, biodiversidad y abundancia de recursos naturales, por lo que pertenece al grupo de los 17 países considerados mega biodiversos a nivel mundial.

Es considerado un importante país exportador de bananas y el octavo productor mundial de cacao. Asimismo, es significativa su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz y café y diariamente produce cuatro millones de litros de leche.

En el caso de la producción láctea, en el Ecuador el consumo de leche de acuerdo a cifras oficiales es de 100 litros en el consumo per cápita anual; pero de acuerdo a las cifras aproximadas de varias empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos.

Con el paso del tiempo las empresas han obtenido una inquietud sobre los precios de los productos derivados de la leche, debido a que su constante variación en los precios ha dado como resultado niveles de rentabilidad bajos, los cuales no satisfacen las necesidades de los accionistas. (Guamán, 2010)

Pero a pesar de ello la industria láctea ha logrado un progreso muy importante en el país. Esto surge por el óptimo desempeño de los procesos de cada una de sus producciones, la recepción y el aseguramiento de calidad de la leche en los tanqueros térmicos que llegan a la planta es uno de los puntos de control de la planta. Permitiendo que la leche cumpla con los parámetros de calidad.

Los principales productos que se obtienen de la leche son los siguientes:

- **Suero:** Se obtiene de la elaboración del queso se procesa bajo estrictas normas de control para la bebida de yogurt y la bebida láctea, posee un alto valor nutricional y alto contenido de proteína.

- **Queso:** Para la elaboración de este producto, la leche ya pasteurizada y estandarizada se coloca en las tinas donde se añaden el cuajo, el fermento y los insumos para la coagulación de la leche. Cuando la cuajada está lo suficientemente sólida, ésta se corta y se agita. La cuajada pasa luego por un proceso de desuerado y moldeo en las diferentes presentaciones: 200g, 500g, 750 g y 1 kg.
- **Leche:** La leche entera una vez que se estandariza, se ultra-pasteuriza a una temperatura de 139°C y se empaca asépticamente para ser distribuida por todo el país. Este producto, como norma de control, se almacena en bodegas especiales para el aseguramiento de su c
- **No hay ninguna fuente en el documento actual.**alidad antes de ser distribuido.
- **Yogurt:** La leche, pasteurizada y estandarizada, se mezcla con azúcar y estabilizante. Posteriormente, es inoculada con fermentos. Una vez que el yogurt haya llegado a su pH óptimo, se enfría para ser saborizado en línea y envasado en sus diferentes presentaciones: funda, bolitos, botella, y nuestro nuevo producto de vaso con cereal de hojuelas de maíz y aritos de colores. (Revista Elagro, 2013)

1.4.2 Calidad

Según Nava (2005), la calidad constituye un conjunto de cualidades que representan a una persona u objeto, es decir que viene a ser un valor subjetivo que describe las características que posee un elemento. (URBE, 2010, pág. 7)

Importancia

Desde el inicio de la industria, la calidad ha sido planteada como una manera de medir las características del producto en relación con las funciones para las que fue

creado, es de esta manera que con definición y concepción han evolucionado adoptándose como un punto central de un modelo de administración.

La Inspección de la Calidad

Según Nava (2005), la inspección de la calidad surge cuando se tiene una clara visión de las funciones en la administración y se llega a separar entre la planificación y la ejecución del sector; en consecuencia una diferenciación entre las personas que ejecutan tareas y las que controlan; así, la inspección surgió de la necesidad de producir componentes intercambiables.

El Aseguramiento de la Calidad

“El paso a esta nueva etapa se produce cuando se admite que el control estadístico de la calidad también tiene implicaciones en la administración de este sector y no exclusivamente en el departamento de producción”. (URBE, 2010, pág. 7)

1.4.3 Sistemas De Aseguramiento De Calidad: ISO 9000

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar, que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

- **Aseguramiento de la Calidad**

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

- **Sistema de Calidad**

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad. (IAF, 2013)

1.4.4 Las Normas ISO 9000

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa, del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejorar que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este

marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad. (IAF, 2013)

Para el aseguramiento de calidad se efectúa en el proceso producción de la leche, todos los análisis físico-químicos, sensoriales y microbiológicos, de la leche cruda, leche en proceso y de los productos terminados. Los cuales son necesarios para la obtención de los productos finales, ya que mediante este proceso se verifica que estén libres de bacterias, dura un periodo de 12 a 24 horas para desarrollarse, ya que los productos se liberan al día siguiente de ser elaborados. (Revista Elagro, 2013)

1.4.5 Modelos De Gestión

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. En el caso de las organizaciones públicas el modelo es diferente al del ámbito privado. Ya que el modelo de Gestión en el sector Privado se basa en la obtención de ganancias económicas, mientras que en el sector Público se basas el bienestar social de la población. (Definición , 2010)

Es decir que el modelo de en el Sector Publico se basa principalmente en el desarrollo de acciones y políticas que le permita alcanzar objetivos y con ellos satisfacer las necesidades cambiantes de la sociedad.

Importancia de los modelos

- La primera enahorro en la presentación y en la búsqueda de información administrativa.
- La segunda permiten analizar y visualizar situaciones complejas en una forma que resultaría imposible, si se reprodujera el sistema en su

condición real. Les permite determinar cuáles son las preguntas fundamentales que es necesario plantear, que alternativas conviene investigar y dónde centrar la atención. (UFG, 2012, pág. 8)

Características

Dentro de las características con las que cuentan los modelos se pueden describir las siguientes:

- Los modelos obligan a los administradores a definir explícitamente sus objetivos.
- Ayudan a identificar y registrar los tipos de decisiones que influyen en dichos objetivos.
- Permiten identificar y registrar las interacciones entre todas esas decisiones y sus respectivas ventajas y desventajas.
- Permiten una mejor comunicación de las ideas y conocimientos, lo cual facilita el trabajo en equipo. (UFG, 2012, pág. 4)

Fases para la construcción de modelos

En la actualidad la construcción de modelos requiere una buena dosis de arte e imaginación, además de una pizca de conocimientos técnicos.

En un ambiente de negocios, el desarrollo de modelos requiere que se especifiquen las interacciones de muchas variables. No existe una sola forma correcta de formular un modelo. Los distintos modelos pueden ofrecer perspectivas diferentes de una misma situación. En la medida que la construcción de modelos es un arte, sus fundamentos pueden enseñarse igual que los del arte. Como guía general se puede dividir la construcción de modelos en tres pasos:

- **Estudio del ambiente:** El estudio del ambiente administrativo permite conocer realmente los problemas y sus causas, a las cuales se pretende dar solución con la construcción de un modelo, permite tener una comprensión clara de la situación real. La experiencia es clave para el éxito de esta etapa, tanto en la construcción de modelos como en el ambiente que se pretende estudiar.

- **Formulación de una representación selectiva de la situación:** La formulación del modelo incluye un análisis conceptual básico en el cual es necesario hacer suposiciones y simplificaciones. La formulación requiere que el constructor del modelo seleccione o aísle del ambiente total aquellos aspectos de la realidad que son pertinentes para la situación en cuestión. Estas situaciones implican decisiones y objetivos los cuales deben ser definidos de modo explícito.

- **El primer paso en la formulación de un modelo de decisión consiste en la identificación de sus principales ingredientes conceptuales. Debe centrarse la atención en identificar:** 1) Las entradas del modelo, es decir, los elementos sobre los cuales trabajará y 2) Las salidas del modelo, o sea los resultados que deberán ser producidos por el mismo.

- **Una vez que se ha identificado las entradas y salidas del modelo, se debe refinarlas en dos subdivisiones:** a) Las entradas conocidas o variables exógenas, las cuales están divididas en: Decisiones (variables de decisión, las cuales son controlables por los gerentes), parámetros (variables que están bajo el control de otras personas o de la madre naturaleza). b) Las salidas, llamadas Variables Endógenas, se dividen en: Medidas de desempeño (variables que permiten medir el grado en el cual se han alcanzado las metas) y Variables de consecuencia (las cuales muestran otras consecuencias que ayudan a entender e interpretar los resultados del modelo). Las medidas de desempeño son especialmente importantes porque representan los criterios empleados para determinar hasta qué punto se están alcanzando los objetivos finales, es por esto que a las medidas de desempeño se les

llama a menudo Funciones Objetivo. c) Construcción simbólica: Una vez que se ha llevado a cabo la formulación (la cual puede ser un proceso verbal o escrito), es necesario construir un modelo simbólico.

Una técnica útil para la construcción simbólica consiste en utilizar la habilidad personal para dibujar una gráfica que ilustre las relaciones deseadas. Es decir, no comienza con una ecuación matemática final, sino con una gráfica de la misma, y más tarde se deduce una ecuación aceptable a partir de esa gráfica. (UFG, 2012, págs. 5 - 6)

Construcción de modelos y la toma de decisiones:

En términos generales, el éxito en la aplicación de modelos para la toma de decisiones en el mundo real, puede dividirse en cuatro etapas, las cuales muestran una estrecha correspondencia con los elementos del proceso de construcción de modelos mencionados anteriormente.

- Formulación del modelo y construcción del mismo, es decir, el proceso de tomar situaciones administrativas del mundo real, abstraerlas en una formulación y después desarrollar los términos matemáticos de un modelo simbólico.
- Análisis del modelo para generar resultados.
- Interpretación y validación de los resultados del modelo, asegurándose de que la información disponible obtenida del análisis ha sido interpretada en el contexto de la situación original en el mundo real
- Implementación, es decir, aplicar a la toma de decisiones en el mundo real, el conocimiento validado que se obtuvo con la interpretación de los resultados del modelo.

Estas etapas casi nunca se realizan en secuencia; más bien, los gerentes las aplican en forma interactiva. Después se analizan para obtener los resultados, los cuales se interpretan críticamente, y de ellos se extraen recomendaciones que muchas veces no satisfacen ni la más sencilla prueba de validación. (UFG, 2012, págs. 7 - 8)

Validación del Modelo

El sentido común es la prueba más obvia de la validez de un modelo. Por sí solo, el sentido común difícilmente ofrece un camino científico para validar la construcción de un modelo.

Aunque también otras técnicas de validación tienen sus limitaciones. Considerando que, en general, no es posible realizar una experimentación bajo control, un método imperfecto para validar un modelo consiste en usarlo para “predecir la historia”. En efecto, para probar el modelo se utilizan datos históricos sobre decisiones, parámetros y resultados obtenidos en una situación similar en una época ya conocida. Al realizar la comparación entre los dos conjuntos de resultados, los del modelo y los de la historia, el modelo queda validado si existe similitud entre ellos.

Por último se analiza el modelo y cualquier ventaja adicional en términos de mejores recomendaciones para la toma de decisiones, es una evidencia del valor del mismo; desde luego, suponiendo que la validez histórica implica que el modelo también será válido en el futuro. (UFG, 2012, pág. 8)

1.4.6 Gestión Financiera

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una

clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera. (UFG, 2012, pág. 45)

Elementos de la Gestión Financiera

1. Sistemas de Dirección

La empresa supone dos ópticas de gestión distintas:

a) Presente: El sistema de dirección se basa en la filosofía de dirección por objetivos, delegados por la dirección general.

b) Futuro: El sistema de dirección en base a la planificación, impulsada mediante acciones de cambio. La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. (UFG, 2012, pág. 47)

2. Sistema de Control De Gestión

Las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental, por lo que toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno; y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización. Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, inversiones y mantenimiento

de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización. (UFG, 2012, pág. 47)

Es decir el sistema de control de gestión es el conjunto de procedimientos, medios y técnicas que mediante puestos en práctica consiguen reunir, manejar y publicar la información que expresan las acciones desarrolladas por la entidad.

La Planificación Financiera

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros. (Salón Hogar, 2011)

Objetivo

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

1.4.7 Modelo Financiero

Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento. (Salón Hogar, 2011)

El Modelo de Gestión Financiera es conocida también como Gestión de Movimiento de Fondos, debido a que consiste en el movimiento de todos los procesos que le permitan conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.

- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

Dinámica del modelo financiero

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos. Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito resolventes.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

(Salón Hogar, 2011)

CAPITULO II

2. ASPECTOS GENERALES

2.1. Antecedentes

Ecuador es considerado como un importante país exportador de bananas y de cacao. Asimismo, es significativa la producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz y café; diariamente produce cuatro millones de litros de leche.

En cuanto a la producción láctea en Ecuador, el consumo de leche manifiesta un consumo anual de 100 litros per cápita; sin embargo, la industria láctea ha logrado un progreso muy importante en el país. Su materia base es la leche, manejada de forma prolija desde la producción del ganado hasta la obtención de un producto de excelente calidad.

Los sub-productos que se generan incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados, como el yogurt, el queso, hasta los no fermentados: mantequilla y helados, entre otros. (Agro, 2013)

En el 2010, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la producción lechera ecuatoriana se ha concentrado en la Sierra con el 75.9%, mientras que la Costa tiene el 15.4% y el Oriente el 8.7%. Las provincias donde existe mayor producción lechera son Pichincha, Azuay, Cotopaxi, Manabí y Chimborazo.

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) registra que el sector lácteo ecuatoriano tiende a mejorar su oferta exportable desde el 2008, cuando alcanzó un total de 2'700.869 dólares, en el 2009 3'382.219 dólares y finalmente en el 2010 alcanzó los 5'051.875. Los lugares de comercialización son: EE.UU.,

Europa, Japón, Rusia, y América Latina (Chile, Colombia, México, Venezuela, Comunidad Andina).

Así mismo, en base a indicadores del Centro de la Industria Láctea, en el mismo período se advierte un crecimiento de la producción lechera. En el 2008 la producción fue de 4'200.000 litros por día; en el 2010, 4'600.000 litros; y en el 2011 la producción diaria alcanzó los 5'460.000 litros de leche.

Al existir este interés por del Área Productiva del campo ecuatoriano, el subsecretario de MIPYMES del MIPRO, manifestó el apoyo para el incremento de los niveles de productividad del sector, que coadyuvará en la generación de valor agregado de la materia prima, existente en varias provincias del país, para ello el MIPRO pone a disposición de los productores programas de asistencia técnica especializada en buenas prácticas de manejo (BPM), buenas prácticas de higiene (BPH), y apoyo en la obtención del registro sanitario. (Vera, 2014)

Mediante el apoyo de los entes gubernamentales se ha obtenido en los últimos años un crecimiento económico para el país y para las empresas de productos lácteos mediante la innovación del sector.

Esto se debe a la mejora en la calidad del producto por medio de acciones que garantizan la sanidad del animal, reproducción, manejo y nutrición que admite el fomento de las buenas prácticas ganaderas y el fortalecimiento de las normas éticas. Logrando obtener mayores márgenes de rentabilidad y satisfactorios para los colaboradores de la empresa.

2.2. La Empresa

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos inició en el mercado ecuatoriano bajo el sueño de un visionario, la misma que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos en la Parroquia de Cayambe

Provincia de Pichincha, nació con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores de productos lácteos.

Actualmente la organización ha logrado posicionarse en el mercado de Cayambe, debido a elaboración de productos lácteos con alto valor nutricional para la población, mediante el empleo de materia prima de calidad, tecnología y con personal profesional especializado, que permite ofrecer y satisfacer las necesidades de los clientes, fundamentados en las normas éticas de responsabilidad y calidad.

2.2.1. Base Legal

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos está constituida como una agrupación de personas en forma voluntaria con obligaciones y responsabilidades, establecidas mediante mutuo acuerdo. Su creación, funcionamiento, formas de trabajo y distribución de responsabilidades se encuentra detallada en un documento escrito para la constitución y funcionamiento de la entidad.

Las normas que rigen el funcionamiento de la empresa son las siguientes:

- Ley de compañías
- Código de Comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social

2.3. Reseña Histórica

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos se encuentra ubicada en la Parroquia de Cayambe, provincia de Pichincha a 78 km al norte de Quito. Las tradiciones y costumbres de esta ciudad toman de los antiguos habitantes

la cultura Kayambi, en este maravilloso valle nace la empresa de lácteos en 1995, gracias a la visión de un grupo familiar. El primer producto fue el procesamiento de leche, la cual era distribuida a la población de forma directa y desde ahí con el paso del tiempo la entidad fue creciendo, desarrollándose y evolucionando hasta el día de hoy.

Por medio de su constante evolución e innovación, la empresa ha logrado abrir nuevas líneas de productos como son el queso, el yogurt y el manjar brindado a sus clientes productos de mejor calidad y de alto valor nutricional. Lo cual ha permitido mantener la fidelidad de sus clientes, mejorar la cantidad de ventas anuales, incrementar los beneficios económicos y a su vez ha generado fuentes de trabajo para el desarrollo local de la Parroquia.


2.4. Organización

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, actúan de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. (Promonegocios, 2008)

La empresa posee una organización que se ajusta a los requerimientos y actividades del giro del negocio, actualmente cuenta con el siguiente número de trabajadores.

Cuadro 2.1 Organización de la empresa

Área	N° Personas
Gerencia	1
Contabilidad	1
Secretaria	1

Continua 

Producción	13
Ventas	7

Fuente: Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos

2.4.1. Estructural

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran. (Fleitman, 2000, pág. 246)

En el siguiente organigrama se presenta la estructura orgánica de la institución, los niveles jerárquicos según funciones de desempeño y responsabilidad.

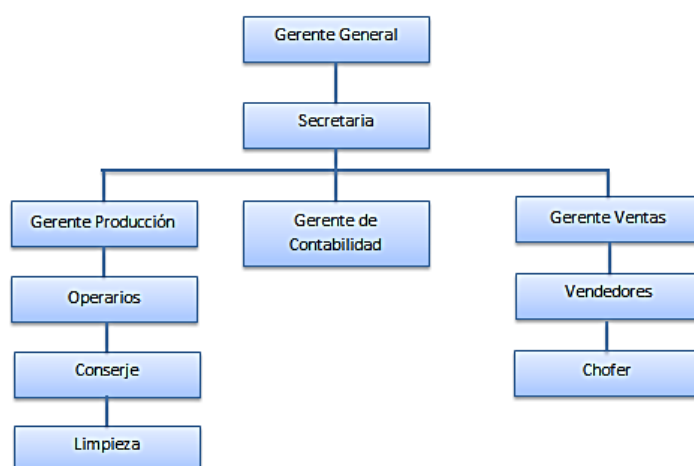


Figura 2.1. Organigrama Estructural de la Empresa

La infraestructura de la Empresa Productora y Comercializadora., se refleja a través de un adecuado organigrama que muestra las principales líneas de autoridad para la toma de decisiones.

2.4.2. Funcional

Se define como una representación gráfica que incluye las principales funciones que tienen asignadas cada jerarquía, además de las unidades y sus interrelaciones. (Enriquez, 2004, pág. 79)

Este organigrama incorpora a los gráficos estructurales una síntesis del contenido operacional de cada unidad administrativa donde se anotan los puntos más sobresalientes de las responsabilidades que tuvieren asignadas.

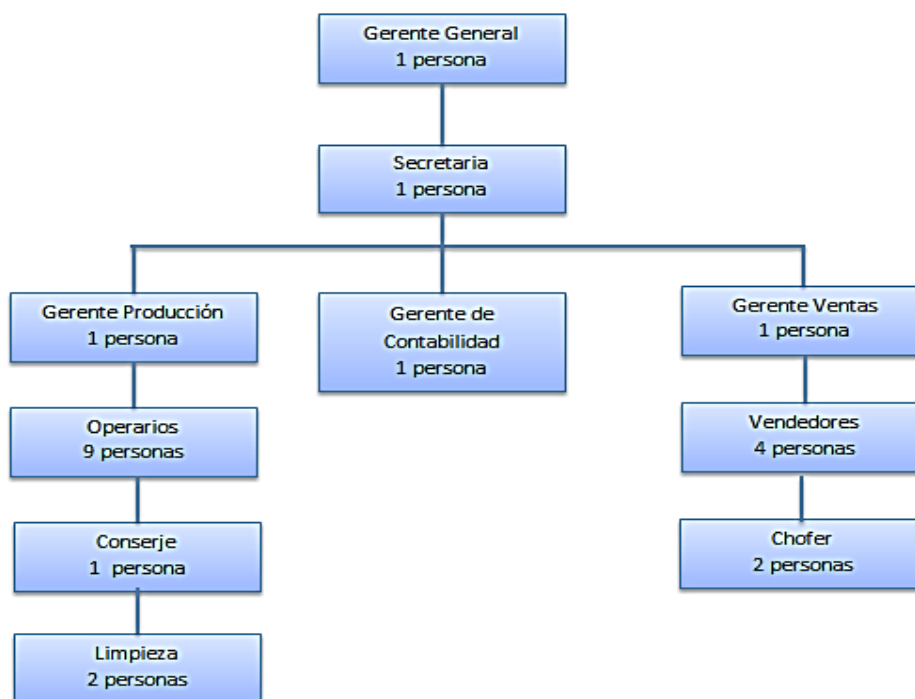


Figura 2.2. Organigrama Funcional de la Empresa

2.5. Filosofía Empresarial

A continuación se detalla la misión y visión de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos:

2.5.1 Misión

Producir y Comercializar productos lácteos de buena calidad, saludables y únicos que satisfagan las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores, por medio de productos ricos y nutritivos.

2.5.2 Visión

Ser en 5 años una empresa familiar líder a nivel nacional en la producción y comercialización de productos lácteos de calidad, atendiendo las necesidades de los clientes y colaboradores de la empresa, por medio de productos sanos y deliciosos con valor agregado.

2.5.3 Objetivos

Nuestro objetivo es obtener la materia prima (leche) con los más altos estándares de calidad, en la cantidad necesaria, el lugar y el momento determinado. Proporcionando a nuestros proveedores una relación firme a largo plazo a través de un trato directo y con mutuo acuerdo de las responsabilidades y obligaciones contraídas.

2.5.4 Principios y Valores

Los principios y valores en los que se sustenta la Empresa Productora y Comercializadora de Productos lácteos son los siguientes:

- Seguridad Alimenticia
- Buenas Prácticas de Manufactura
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Calidad

- Respeto
- Liderazgo
- Innovación
- Pro actividad en nuestras acciones
- Mejoramiento Continuo

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Problemática

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos durante los últimos años ha demostrado diversos problemas especialmente en lo concerniente a la gestión sobre el crecimiento de sus ingresos, costos y gastos, esto se debe a la existencia de políticas y procedimientos extemporáneos para el manejo de los mismos.

Además se puede identificar que al no contar con un sistema de Gestión Financiera, no consigue establecer presupuestos que le ayuden a optimizar los costos y gastos de la empresa, por tal razón la entidad se ha visto en la necesidad de mejorar la rentabilidad mediante la reducción de sus gastos y egresos, mejora de los procesos internos en la capacitación y aprendizaje del personal, sin afectar la calidad del producto, lo que contribuye en la satisfacción de las necesidades del cliente.

3.2. Determinación del Problema

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos en la Parroquia de Cayambe, actualmente la entidad no posee una estructura organizacional financiera acorde al sector en el cual se desenvuelve, es por ello que el Gerente ha mostrado mayor interés en la implementación de un modelo de gestión financiera, con el objetivo de integrar a todos sus colaboradores en la optimización de los recursos financieros, facilitando así la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos ya establecidos.

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos inició con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores de productos lácteos, durante su trayectoria ha experimentado diversos cambios en los procedimientos, ante lo cual surge la necesidad de establecer un capital propio de trabajo, lo que ha llevado a la entidad a buscar financiamiento para los costos y gastos. Es decir que la gestión financiera solo se ha basado en el conocimiento empírico.

Por esta razón se requiere la implementación de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, mediante el cual se monitoreará el uso de los recursos y se ajustarán medidas correctivas que permitan cumplir con los objetivos financieros de la organización, estos son:

- Optimizar los costos y gastos

- Mejorar los índices de liquidez, endeudamiento y rentabilidad

- Incrementar la rentabilidad de la Empresa

Por los aspectos antes citados, es de vital importancia el desarrollo de la presente investigación, ya que la entidad hoy en día requiere de una guía que le permita conocer la situación actual financiera mediante el análisis de los Estados Financiero, con el afán de identificar el desempeño económico y financiero actual de la empresa, detectar sus dificultades y establecer correctivos que ayuden en la toma de decisiones para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la misma.

3.3. Diagrama de Causa – Efecto

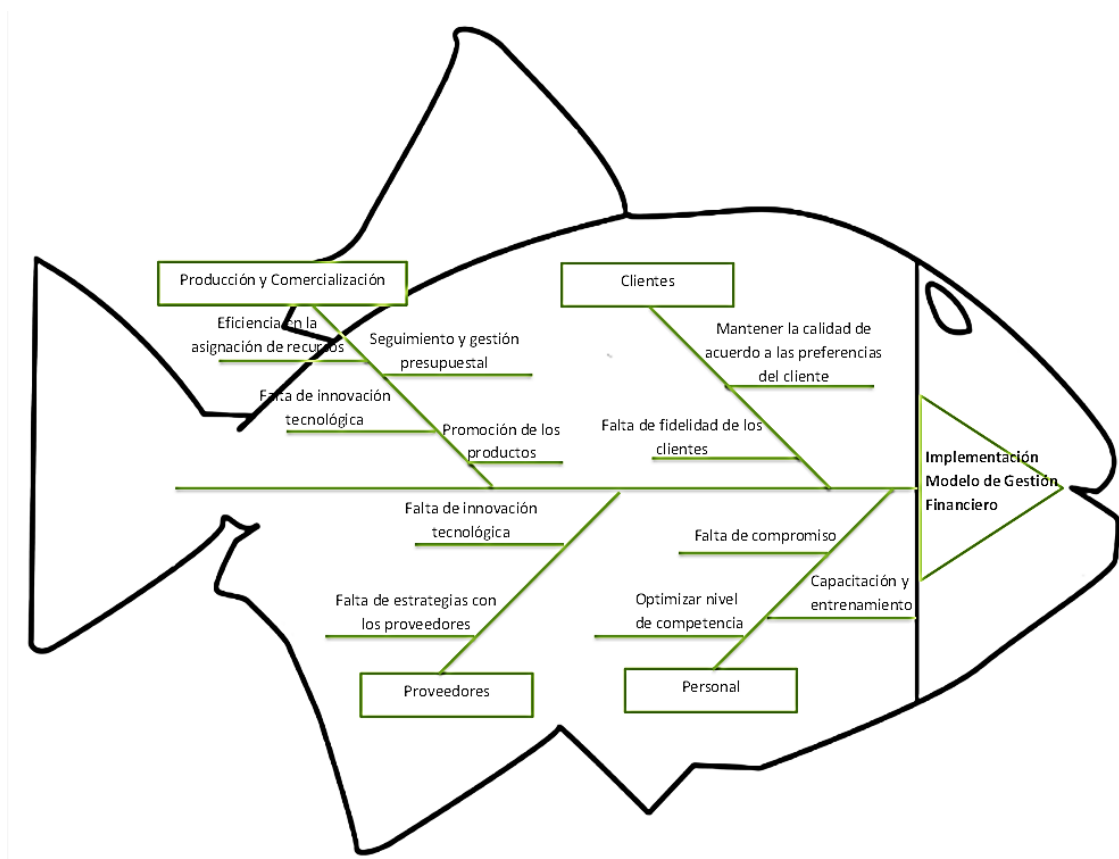


Figura 3.1. Diagrama de Causa - Efecto

3.4. Análisis del Entorno

El análisis del entorno permite realizar un detalle de una serie de variables, situaciones o condiciones que afectan o pueden impactar positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa, ya sea en el presente o en el futuro. (Meneses, 2010)

Es decir el análisis del entorno permite realizar un diagnóstico de la situación actual o futura de la empresa con el objetivo de determinar las oportunidades o amenazas que afectan o pueden afectar a la empresa.

3.5. Análisis de situación

El análisis de situación permite examinar la posición en la que se encuentra una organización con respecto al entorno en el que se desenvuelve y de sus grupos de interés con el fin de evaluar los recursos propios y la capacidad de respuesta de la empresa. (Cideal , 2012)

En otras palabras el análisis de situación es de gran importancia debido a que permite establecer una base en el cual se identifican y analiza las tendencias, fuerza y aspectos que permitan identificar y formular estrategias para el desarrollo de la empresa.

En el presente capítulo se realizará el análisis de la situación actual de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, tanto a nivel interno como externo. En el ámbito externo se estudiarán los siguientes escenarios: Económico, Político, Tecnológico y Social, mientras que en el ámbito interno se examinará a los clientes, proveedores, competencia y los productos que ofrece la empresa, las cuales permitirán identificar el nivel de aceptación, la competitividad y el crecimiento dentro del mercado.

3.5.1. Macro Ambiente

Los factores macro ambientales son aquellos que influyen de manera directa en el sistema de marketing de la empresa debido a que son fuerzas externas que a menudo no pueden ser controladas por los directivos de las organizaciones y para ello requieren de cambios administrativos, productivos y de comercialización, ya que

afectan directamente en los procesos de operación de la organización y siempre se encuentran fuera de cualquier tipo de control por parte de la empresa. (Forex, 2013)

3.5.1.1. Escenario Económico

Las políticas de tipo económico son un conjunto de medidas adoptadas por el Estado que están orientadas a controlar la cantidad de dinero o las condiciones de crédito, puede tener efectos tanto positivos como negativos dentro del sector industrial, ya que depende del nivel de ingresos y la forma de vida de los individuos de la sociedad. (UPS, 2013, pág. 2)

Estos factores tienen una incidencia directa con la empresa, debido a que se pueden tomar como ejes de medición de inversión, tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, entre otras. Incluso estas mediciones permiten identificar el que tan cerca o lejos se encuentra la empresa del desarrollo empresarial. Para la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, los aspectos que coadyuvan a determinar las oportunidades o amenazas son las siguientes:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Riesgo País
- Tasa de inflación
- Desempleo

3.5.1.1.1 PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que

ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. (Economía, 2013)

En otras palabras se puede decir que el PIB es el valor total de la producción de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional, durante un periodo dado, normalmente un trimestre o un año.

El PIB en el Ecuador en las décadas de los 60s y 70s tuvo un crecimiento considerable del PIB, con un promedio anual del 6,7%. Ese fue el paso de una economía debido a que incorporó en su canasta productiva la extracción petrolera. A inicios del 2010, el país retoma el crecimiento del PIB de 4,4% como promedio anual. Esta nueva década inició con la tasa crecimiento más alta desde el 2004, de 7,8% en el 2011, que entre los factores explicativos se destacan los incentivos económicos, el incremento del gasto y de la inversión pública, factores que ayudaron a contrarrestar los efectos de la crisis financiera del 2008.

En el 2012 el crecimiento se mantiene pero de manera menos acelerada lo cual coadyuva a mantener una economía más sostenida con una tasa de 5,1%. Este mismo comportamiento se espera para los años 2013 y 2014: de acuerdo a las previsiones macroeconómicas presentadas por el Presidente durante el enlace ciudadano 345, se estima que el crecimiento del PIB real alcance entre 3,7% y 4% para el 2013, y se ubique entre 4,5% y 5,1% para el 2014. Tasa de crecimiento del PIB real.

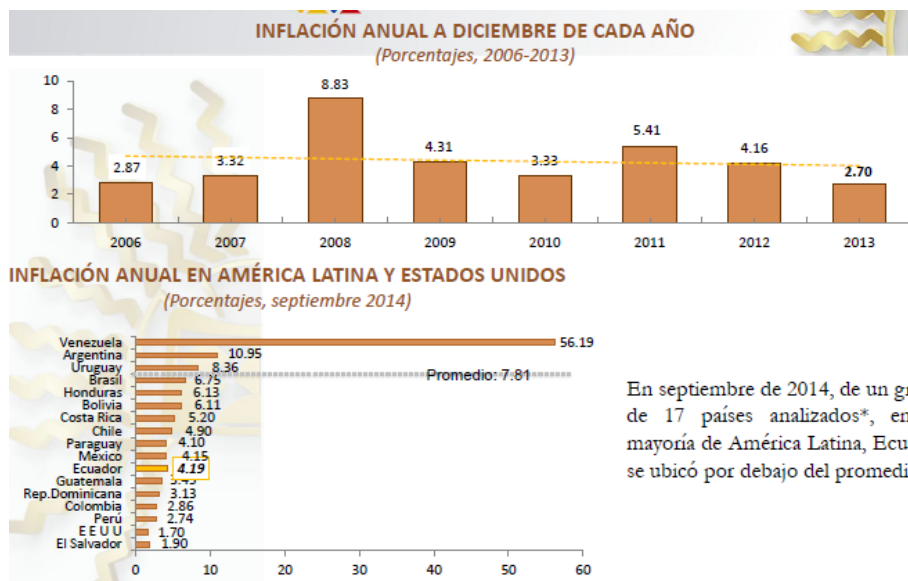


Figura 3.2. PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO)

Fuente: (BCE, 2014, pág. 26)

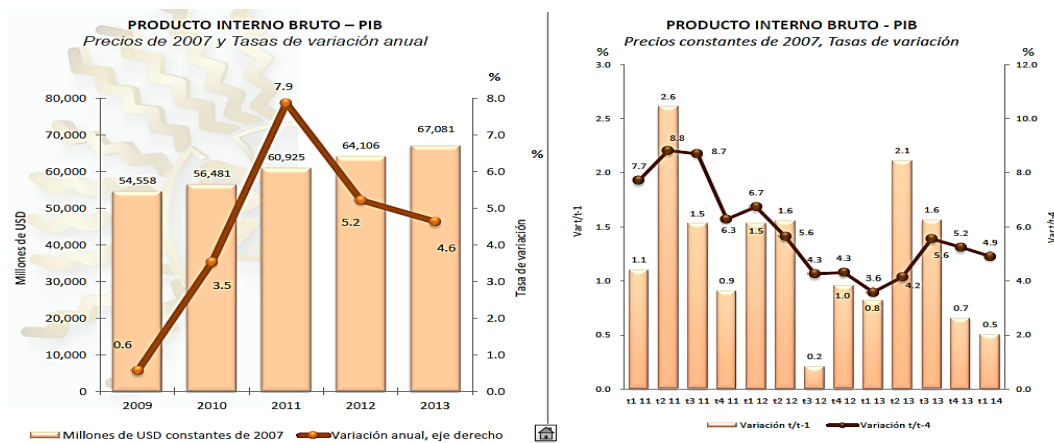


Figura 3.3. PIB (PRECIOS)

Fuente: (BCE, 2014, pág. 6)

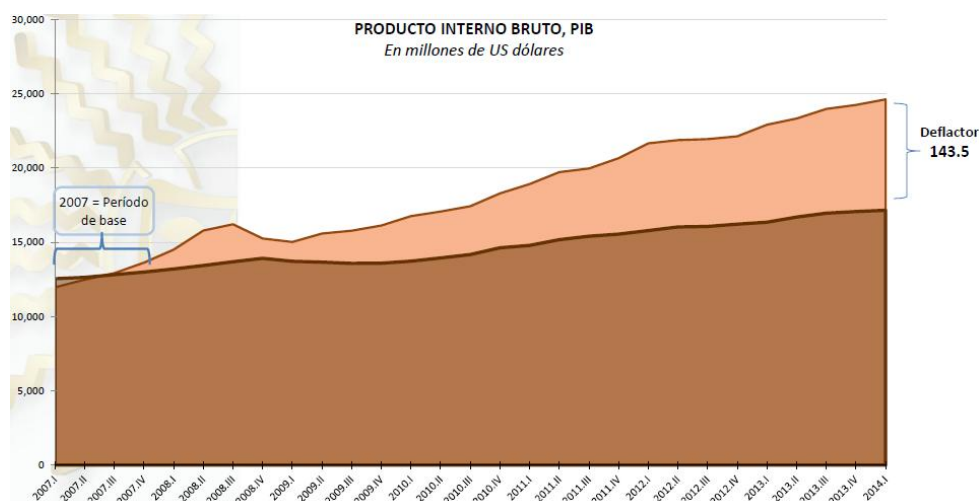


Figura 3.4. Variaciones Del PIB

Fuente: (BCE, 2014, pág. 7)

En la economía ecuatoriana, de acuerdo a estimaciones realizadas por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio Coordinador de la Política Económica, se espera para el 2013 un crecimiento real entre 3,7% y 4%, lo que significa un crecimiento moderado en relación con años anteriores. Para el 2014 en el primer trimestre el PIB es de 4.6%, alcanzando los 24.622 millones de dólares y presentando un deflactor del PIB de un 143.5, este valor muestra el crecimiento de los precios dentro de la economía del país.

Las perspectivas de crecimiento económico del país son positivas, debido a que existe una estimulación económica producto del gasto y de las inversiones y políticas programadas, entre otros, además se encuentra impulsada por el cambio de la matriz productiva en las cadenas de producción de cacao, café, pescado y agricultura, productos lácteos, derivados de petróleo, metalmecánica, servicios de conocimiento turístico y tecnología. Estos sectores se encuentran seleccionados porque mediante su estudio se podrá realizar el análisis del desempeño de la economía del país. (Hidalgo, 2014)

Para el año 2015 a la Economía Ecuatoriana se estima un crecimiento del 3.5%, según el Fondo Monetario Internacional, lo cual eleva su previsión de hace seis meses sobre la inflación del Ecuador para el 2014 en cuatro décimas, hasta un 2,8 %, y prevé una subida de los precios algo inferior, un 2,6 %, para 2015. Mientras, el desempleo se mantendrá en un 5 % en 2014 y 2015, y el déficit por cuenta corriente se situará en el 2,4 % del PIB este año y en el 3,1 % en 2015. (Comercio, S/F)

Finalmente después de determinar el crecimiento del PIB, se detalla los subsectores que participan, estos son:

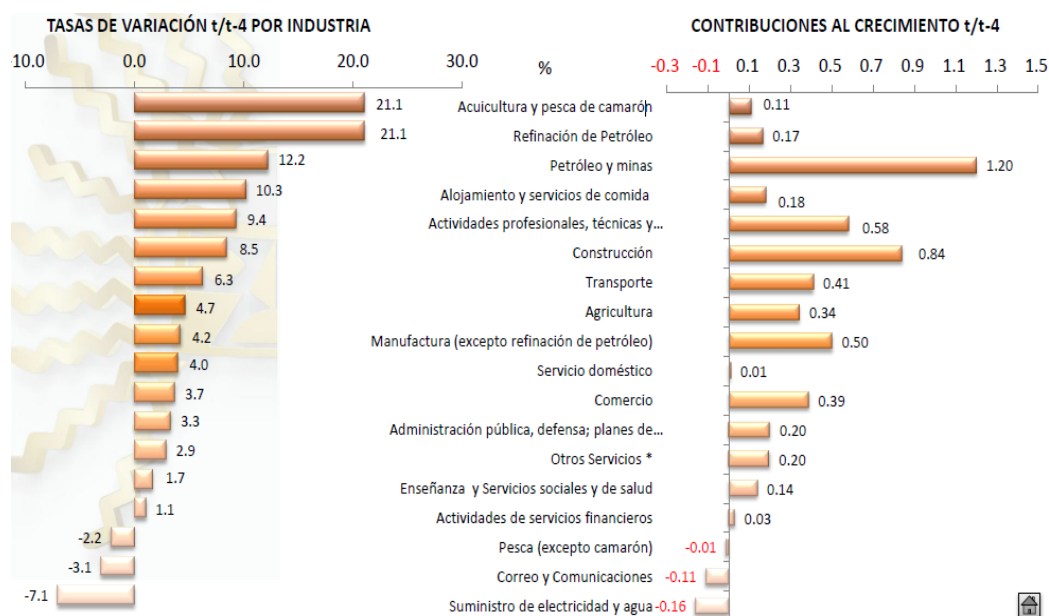


Figura 3.5. Subsectores que participan en el PIB

Fuente: (BCE, 2014, pág. 13)

3.5.1.1.2 RIESGO PAÍS

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras lo cual es utilizada como un elemento para la

toma de decisiones, se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Córdova, 2010)

Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menores que lo esperado o que existan pérdidas.

Para ello cada inversionista analiza las condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, que tiene el país con el objetivo de determinar el nivel de riesgo que tendrá por invertir en el país seleccionado. Mediante esta evaluación de riesgo los inversionistas toman la decisión de asumir el riesgo y se encuentran dispuestos a invertir con el fin de obtener mayor rentabilidad.

En otras palabras el riesgo país es un indicador que determina la situación actual del país en el cual se quiere invertir, este indicador es muy importante ya que permite identificar el movimiento de los títulos negociados en moneda extranjera e incluso expresa el margen de rentabilidad sobre las inversiones a desarrollar.

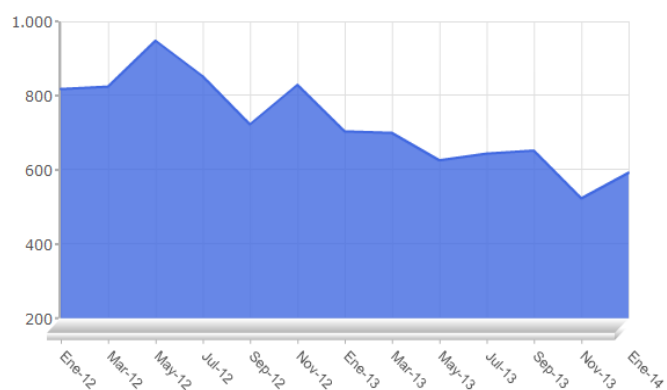


Figura 3.6. Evolución del Riesgo País expresado en puntos

Fuente: IDE BUSINESS SCHOOL (Ecuador), 2014

El Ecuador ha experimentado una serie de cambios en las políticas gubernamentales y en la estabilidad económica, ante lo cual la seguridad que brinda a los inversionistas extranjeros, medida por el Riesgo País, ha registrado importantes variaciones. En 1999 se ubicó en 3327 puntos por el cambio de la moneda oficial al dólar, para el año 2003 disminuyó a 779 puntos y en el 2007 cerró con 614 puntos.

En el 2008, debido a la inseguridad que se vivía en esos tiempos se obtuvo cambios importantes dentro del indicador del riesgo país, por tal razón el EMBI aumentó rápidamente desde septiembre; cerrando el año con un riesgo país de 4731 puntos, superior al registrado en el año de la crisis bancaria. En 2009 el riesgo país fue de 775 puntos y para 2010 se incrementó a 913 puntos.

En el 2011 el riesgo país fue de 846 puntos y para el 2012 se redujo a 826 puntos. Durante 2013 ha presentado ligeras cambios manteniendo una tendencia a la baja, con lo cual en diciembre se registró un EMBI de 530 puntos. En enero 2014, el riesgo país se ubicó en 592 puntos. (IDE , 2014)

En conclusión el riesgo país en el Ecuador se encuentra entre uno de los puntos más altos a nivel de Latino América por lo que no es sujeto de crédito, ya que mientras más alto sea el nivel de riesgo del país menos será la credibilidad que tiene el Estado para poder endeudarse.

3.5.1.1.3 INFLACIÓN

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento o aumento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. (E-conomic, 2012)

Es decir la inflación es un proceso que se encarga de elevar los precios de los productos dentro del mercado logrando que disminuya el poder adquisitivo de las

personas al momento de adquirir algún bien o servicio. La principal causa de la inflación es el aumento de demanda y el aumento de los costos de producción.

El medidor del acrecentamiento de la inflación es el índice de precios que refleja la variación en el porcentaje anual de los precios al consumidor, por medio del cual se determina el incremento de los costos de las mercancías tanto en las compras como en las ventas.

Posteriormente se presentará la evolución de la inflación en el Ecuador.

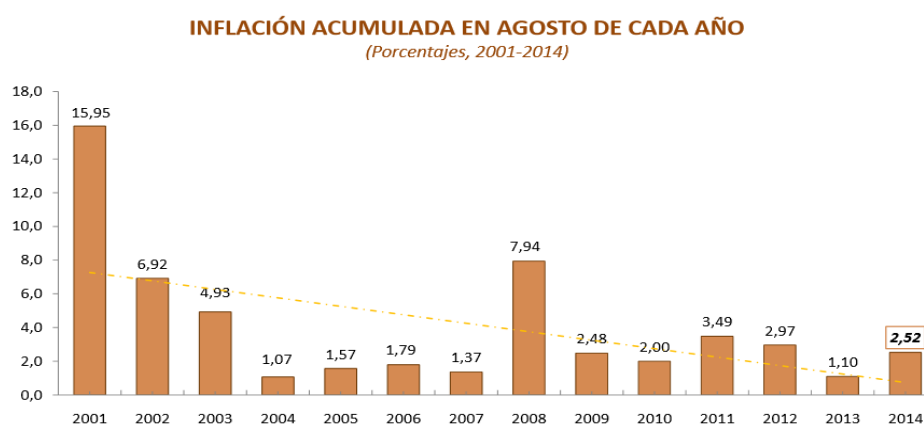


Figura 3.7. INFLACIÓN ANUAL

Fuente: Banco Central del Ecuador

De acuerdo al gráfico se puede tener en cuenta que el Ecuador ha tenido una tasa de inflación inferior en relación a otros países y en el año 2006 se obtuvo una inflación de 2.87%. Para el año 2007 se obtuvo un incremento en relacional 2006 debido a que se obtuvo un incremento del 0.57% en los precios, lo cual provocó que se obtenga como resultado una inflación para el 2007 del 3.32%, ésta tasa se ajustó a la meta establecida por el Gobierno que es la mantenerse entre los 2.7% y los 3.5%.

Para el año 2008 el país tuvo que enfrentar diversos imprevistos económicos como fue los duros inviernos que produjeron pérdidas de \$600 millones, haciendo que la inflación anual sea de 8.83%. En el 2009 se obtuvo una inflación anual

inferior a la del 2008 de 4.31%, esta disminución favorable para el país fue por la estabilización de los precios al consumidor. En el 2010 la inflación anual fue de 3.33% que fue una de las cifras más bajas con relación a los años anteriores.

En el 2011 se registró una alza de la inflación a 5.41%, esto se dió debido a la alza de los precios al consumidor, altos precios del petróleo y al alto gasto gubernamental, lo cual producto que los bienes de consumo se encuentren fuera del alcance de los ecuatoriano de clase media. Para el 2012 se obtuvo una inflación de 4.16%, que es inferior a la variación que reportaba en el 2011, esta disminución se originó por el aumento en salarial y la disminución del precio en los productos, teniendo como resultado que la canasta básica familiar reduzca su costo y se acople al salario básico unificado, logrando que los ciudadanos puedan adquirir y a la vez puedan ahorrar.

El Ecuador en el 2013 obtuvo una tasa de inflación anual de 2.70%, este índice es una meta para el gobierno, debido a que es la inflación más baja en relación con los a años posteriores. Lo que significa que la economía del país se encuentra con buena salud económica, ya que los precios en el mercado no han variado por lo que otorga un mayor poder adquisitivo a las personas. La Canasta Básica se ubicó en \$633,61, mientras el ingreso familiar mensual fue de \$634,67, lo que representa un superávit de \$1,06 entre el costo de la canasta y el ingreso.

Para el año 2014 la inflación del país es de 4.19%, porcentaje que es superior para el año 2013, el crecimiento fue de 1.71%. Este aumento es reflejado por el incremento en el consumo de bebidas alcohólicas, seguido de bienes y servicios, educación y comunicaciones, entre otras actividades económicas que han permitido un desarrollo favorable para la economía ecuatoriana.

3.5.1.1.4 DESEMPLEO

El desempleo es la ausencia de empleo u ocupación: están desocupadas o desempleadas aquellas personas que tiene la edad, condiciones y disposiciones de trabajar, pero que deseando trabajar no encuentran quien las contrate como trabajadores. (Atlantic International University, 2012)

La situación contraria al desempleo es el pleno empleo. También se le denomina también como Población Económicamente Activa (PEA), es la parte de la población que participa en la producción económica.

En el 2013 el Gobierno Nacional expuso que el Ecuador tiene la tasa de desempleo más baja de América Latina con 4,12% en relación al año 2012 que fue de 8,6%. Lo que significa que se han reducido los niveles de pobreza en el país, porque actualmente los ecuatorianos poseen mejores condiciones de vida. Esto se da porque el subempleo en el área urbana llegó a 42,69% y la ocupación plena a 50,53% en comparación a 41,88% y 51,48% respectivamente del 2012. Es por ello que la encuesta muestra que de cada 10 empleados 8 trabajan en el sector privado.

Según la Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo de marzo 2014, muestra que el nivel desempleo nacional se ubicó en 4,85%, el subempleo en 54,01% y la ocupación plena en 40,89%. Mientras en el área rural, el desempleo llegó a 3,35%, 74,4% de subempleo y 22,23% de ocupación plena. Dado que son los primeros datos producidos de este tipo en marzo, estas cifras carecen de una línea comparable con marzo del 2013, señaló el INEC en un comunicado. (El Comercio, 2014)

Es decir que actualmente el Ecuador a logrando grandes cambios dentro del proceso de crecimiento económico. Pero para el año 2014 el pronóstico económico la tasa de desempleo urbano se mantendría al mismo nivel el 2013, esto se fundamentará en la ocupación de los jóvenes, ya que ellos son quienes encabezan los

cambios en el sistema y las instituciones. También la participación laboral de las mujeres coadyuva al crecimiento de la región.

3.5.1.1.5 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

Conjunto de personas mayores de 15 años que desempeñan una ocupación, o bien, Empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad. (Atlantic International University, 2012)

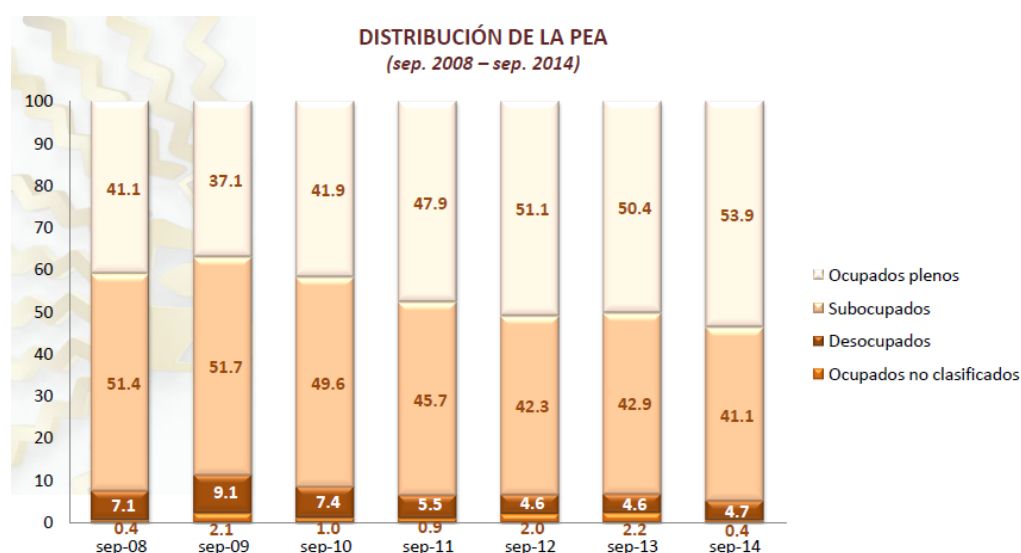


Figura 3.8. Evolución de la Población Económicamente Activa en el Ecuador

Fuente: (BCE, 2014, pág. 34)

La población económicamente activa- PEA- durante la última década ha ido en descenso, esta variable va de la mano con el crecimiento poblacional, según el INEC, el Ecuador en el 2000 ha reducido en el ritmo de crecimiento de la PEA, esto se debe a la oleada migratoria que se acentuó en este año, registrando un promedio anual de salidas del país de 634.251 personas, correspondiente al 6,21% del total de la población. La edad de los emigrantes actualmente se ubica entre los 25 y 26 años-

INEC- este dato indica que la población que migra es aquella que está en plena capacidad productiva.

En el 2007 la tasa de actividad obtenida, fue de 43.64%, lo que representa 14.145.028 personas. La misma disminuyó en 0,5% (32.075 personas) respecto al año 2008, donde fue de 43.59%, equivalente a 14.110.103 personas; para el año 2009 fue de 38.79% lo que representaba 12.985.203 personas, la misma que disminuyó en 4.8% con relación al año anterior, y en el año 2010 tuvo un incremento del 1.41%. Asimismo, la PEA a finales del 2011 se situó en 4,5 millones.

Para septiembre del 2014 la estructura de la PEA urbana, se puede observar que la tasa de ocupación plena representó el 53.9%; la tasa de subocupación el 41.1%; la tasa de desocupación el 4.7% y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (0.4%).

3.5.1.2. Escenario Político

Actualmente el Estado Ecuatoriano es el regulador de las políticas, que han sufrido un sinnúmero de cambios dentro de la historia, lo que ha permitido que hoy en día éstas políticas acertadas enriquezcan la situación del país, permitiendo al Estado Ecuatoriano gozar de estabilidad política y de un normal desenvolvimiento de los poderes del Estado.

Su origen se basa en un gobierno democrático establecido por el presidente actual que es el Eco. Rafael Correa Delgado quien fue elegido mediante voto popular y es representante del Movimiento País, fue el encargado de impulsar la última asamblea constituyente y mediante la cual aprobaron la nueva Constitución que nos rige actualmente, en la que se mantiene el dólar como moneda oficial y el idioma español. El Estado está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo', el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social. (UPS, 2013, pág. 2)

Conforme a los diversos cambios en las políticas del Estado, el actual presidente ha establecido nuevas reformas y regulaciones a los sectores productivos del país, por lo cual los empresarios y comerciantes se encuentran preocupados, ya que esto perjudica los intereses, la rentabilidad y el nivel competitivo de cada una de ellas, pero con mayor incidencia en el sector de lácteos que es un eje fundamental dentro de la economía nacional.

En el Título XII de la Constitución Política Vigente en el Capítulo 6, Art. 266 nos indica: que será objetivo permanente de las políticas del Estado el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y agroindustrial, que provean productos de calidad para el mercado interno y externo, la dotación de infraestructura, la tecnificación y recuperación de suelos, la investigación científica y la transferencia de tecnología.

Los diversos cambios tecnológicos introducidos en la industria de lácteos ha logrado mejorar el análisis físico – químico, sensorial y microbiológico de la leche cruda, en proceso y de los productos terminados.

Es decir que la industria láctea ha logrado un progreso muy importante en el país. Ya que su materia base es la leche, manejada de forma prolija desde la producción del ganado hasta la obtención de un producto de excelente calidad. Los sub-productos que se generan incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados, como el yogurt, el queso, hasta los no fermentados: mantequilla y helados, entre otros; lo cual permite a la industria obtener leche con los parámetros de calidad representativas, experimentando un crecimiento entre el 25% y el 30% anual en el consumo de leche y sus derivados.

Esto permite a su vez convertir al sector en potencial exportador, pero sin embargo hay ciertas condiciones que se deben cumplir, como gozar de estabilidad jurídica que garantice esa exportación, proteger la materia prima para producir lo que se necesita internamente y destinar un porcentaje al exterior. Lo cual

genera un apoyo total para esta industria, logrando de esta manera un mayor crecimiento, mediante una política clara de precios y atendiendo las necesidades empresariales de este sector. (La Hora, 2013)

Beneficiando a la industria lechera con tecnología de punta y un buen trato al ganado, permite que en calidad la leche sea competitiva en el exterior.

3.5.1.3. Escenario Social

El factor social se refiere a las actividades, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación de las personas de una determinada sociedad u organización empresarial. (Mendez, 2010)

El factor social dentro de la economía, permite observar las fluctuaciones del crecimiento de la sociedad a nivel nacional, coadyuva a analizar las costumbres, cultura y tradiciones de los consumidores a fin de determinar el nivel de acaparamiento del mercado como el nivel de aceptación del mismo con el objetivo de lograr un beneficio económico al sector empresarial.

En el caso del Ecuador estos beneficios dependen de la condiciones del trabajo que brindan los empresarios a sus empleados, debido a que los trabajadores son quienes se encargan de la producción, distribución y comercialización de los productos finales. Por tal razón los empresarios deben implementar un adecuado campo laboral que garantice la entrega de un trabajo adecuado y con salario justo.

3.5.1.3.1 POBLACIÓN ECUADOR

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) la población total del país en el 2011 es de 15.246.481. Estas cifras representan un relevante y sostenido crecimiento de la población en el Ecuador. Sin embargo, la tasa de crecimiento intercensal se viene reduciendo, es decir que la población está

aumentando pero a una velocidad mínima con respecto a los años anteriores. Porque de acuerdo al censo realizado en el 2001 se estableció la existencia de 4.2 personas en cada hogar, actualmente hay 3.8 personas por hogar, esto significa que el número de miembros en la familia está reduciendo su tamaño.

La población del Ecuador está compuesta por el 71,9% de población mestiza, 7,4 como montubio, 7,2 como afro ecuatoriano, 7 como indígena y 6,1 como blanco. (La República, 2011)

A continuación se presentará la evolución poblacional del país hasta el 2013:

Tabla 3.1.

Evolución del Crecimiento Poblacional del Ecuador

POBLACIÓN DEL ECUADOR				
AÑO	POBLACIÓN	POBLACIÓN MASCULINA	POBLACIÓN FEMENINA	DENSIDAD DE LA POBLACIÓN
2000	12,533,087	6,287,216	6,245,871	49
2001	12,780,869	6,409,957	6,370,912	50
2002	13,030,041	6,533,254	6,496,787	51
2003	13,279,806	6,656,723	6,623,083	52
2004	13,529,091	6,779,846	6,749,245	53
2005	13,777,131	6,902,260	6,874,871	54
2006	14,023,503	7,023,759	6,999,744	55
2007	14,268,397	7,144,446	7,123,951	56
2008	14,512,402	7,264,641	7,247,761	57
2009	14,756,424	7,384,825	7,371,599	58
2010	15,001,072	7,505,325	7,495,747	59
2011	15,246,481	7,626,224	7,620,257	59
2012	15,492,264	7,747,331	7,744,933	60
2013	15,737,878	7,868,368	7,869,510	61

Fuente: INEC (2013)

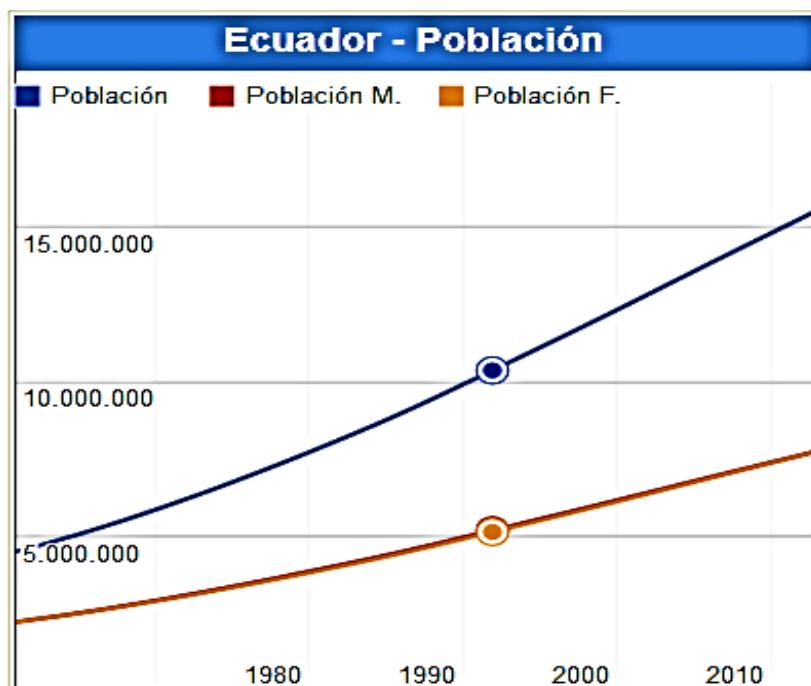


Figura 3.9. Evolución de la Población del Ecuador (2013)

Fuente: INEC (2013)

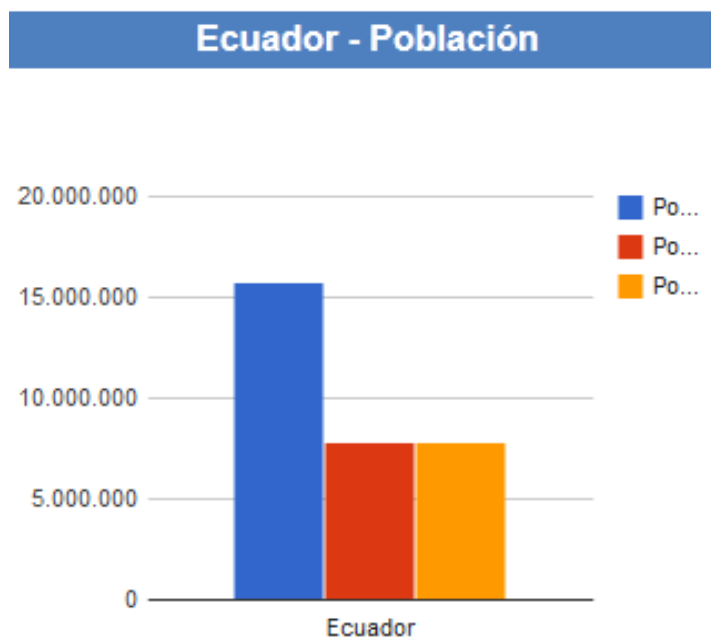


Figura 3.10. Evolución de la Población del Ecuador (2013)

Fuente: INEC (2013)

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede identificar que el Ecuador en el año 2012 posee una población de 15.492.264 personas, lo cual representa un incremento de 245.783 habitantes con respecto al año 2011 que fue de 245.783 habitantes, donde la mayoría parte de la población es del género masculino que es de 7.747.331 hombres frente a las 7.744.933 mujeres que son el 49.99% de la población.

En la Provincia de Pichincha conforme al censo poblacional del INEC 2010, se obtuvo una población de 2.388.817 para el año 2013. A continuación se detallará la distribución de la población:

Tabla 3.2.

Población de Pichincha

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Fuente: (INEC & SUPERTEL, 2010, pág. 2)

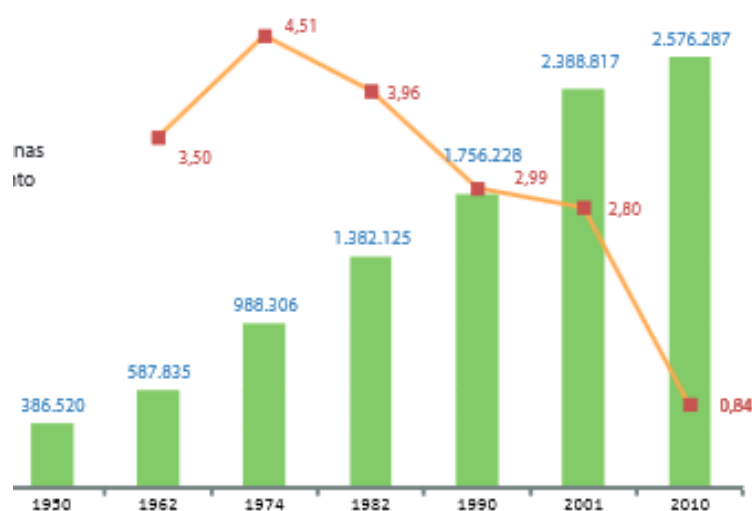


Figura 3.11. Crecimiento de la Población

Fuente: (INEC & SUPERTEL, 2010, pág. 2)

En la Parroquia de Cayambe de acuerdo al último censo poblacional del INEC 2010, se obtuvo una población de 85.795 personas. A continuación se detallará la distribución de la población:

Tabla 3.3.

Poblacional de la Parroquia de Cayambe

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Cayambe	41.967	3,3%	43.828	3,3%	85.795
Mejía	39.783	3,2%	41.552	3,1%	81.335
Pedro Moncayo	16.311	1,3%	16.861	1,3%	33.172
Pedro Vicente Maldonado	6.735	0,5%	6.189	0,5%	12.924
Puerto Quito	10.774	0,9%	9.671	0,7%	20.445
Quito	1.088.811	86,7%	1.150.380	87,1%	2.239.191
Rumiñahui	41.917	3,3%	43.935	3,3%	85.852
San Miguel de los Bancos	9.413	0,7%	8.160	0,6%	17.573
Total	1.255.711	100%	1.320.576	100%	2.576.287

Fuente: (INEC & SUPERTEL, 2010, pág. 8)

La Provincia Pichincha refleja una disminución de la población, es decir refleja una reducción tanto en la densidad poblacional como en el nivel de personas desocupadas, aumento de la pobreza e incremento de los problemas sociales.

Para la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, tiene una interacción directa el incremento o decremento de la poblacional debido a que su funcionamiento se centra en la Parroquia de Cayambe. Por tal razón la empresa se ha comprometido con la sociedad en capacitar a un grupo de personas para reducir los niveles de desocupación, fomentando el trabajo en sectores más vulnerables a la pobreza.

3.5.1.4. Escenario Tecnológico

El escenario tecnológico en la actualidad se reconoce por medio del avance tecnológico y de la sociedad, la cual debe ajustarse a los diversos cambios del entorno en el cual se desenvuelve las organizaciones.

Uno de los grandes retos de las empresas hoy en día es la adaptación a nuevas tecnologías de forma eficiente, ya que muchas de las entidades no cuentan con la debida capacitación para su correcta manipulación y uso. E incluso los constantes cambios a nivel mundial han hecho que la tecnología se desarrolla rápidamente dentro del sector industrial lácteos, es por ello que la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, ha desarrollado actividades donde a los trabajadores se les ha capacitado sobre la correcta manipulación y uso de la maquinaria nueva tales como:



Figura 3.12. Centrifugas Higienizadoras y Descremadoras

Características

- Diseñadas específicamente para la limpieza de la leche desnatada la leche y el suero con gran eficacia.
- Capacidad desde 1.500 hasta 35.000 L/H.
- Centrifuga de gran capacidad para instalaciones con elevadas potencialidad.
- Fiabilidad absoluta y reducidos tiempos de servicio.
- Soporta duros ciclos de trabajo sin ningún problema.



Figura 3.13. Homogenizadores HPH

Características

- Rango de volumen min (H₂O)0.0005L
- Rango de volumen Max (H₂O)0.1L
- Max. Viscosidad5000 Mpas
- Rango de velocidad [rpm]8000 – 30000
- Indicador de velocidadescala
- Control de velocidad progresión



Figura 3.14. Densímetro Tipo Standard

Características

- Escala 0.0700 – 1.000 g/cm³ : 0.005 g/cm³
- Sin termómetro
- Con perdigones
- Temperatura de Referencia 20°C
- Empaque individual en tubo plástico
- Marca BRIXCO
- Rango: 15-40 (unidades por encima de 1000 Kg/m³)
- Divisiones: 1/1



Figura 3.15. Tanque de Enfriamiento

Características

- Serie de equipos de enfriamiento desde 500 hasta 2000 l –tipo vertical y abierto
- Completamente hecho (tina y la cubierta) de acero inoxidable AISI 304 (DIN 1.4301 para el interior y exterior de los tanques)
- Acero inoxidable:
- Las tinas de acero inoxidable son con superficie interior lisa, bordes redondeados con soldadura completamente pulida
- Patas ajustables para un número impar de soportes
- Sistema de expansión Straight–el método tecnológico más avanzado y garantizado en la actualidad
- Enfriamiento rápido

- Bajo consumo de energía
- La leche no se congela, si su nivel en el depósito es bajo
- Larga vida de funcionamiento del compresor
- Completamente aislada, con inyección precisa y controlada de espuma de poliuretano de alta densidad(que consta de dos compuestos)
- El depósito de la leche es heavy-duty, con aislamiento térmico, que en casos de parar el enfriamiento de la leche, la temperatura de 4 °C alcanza 7 °C dentro de 12 horas
- Agente de enfriamiento usado HCFC-141b (CFC-libre del sistema).
- La unidad de agitación con 30 rpm es accionado por un solo motor trifásico/bifásico, según solicitud del cliente
- La salida de la leche, la evaporador inclinado de leche y el sistema de enfriamiento están hechos de acuerdo con las normas internacionales vigentes(ISO5708/EN 13732)
- La válvula está hecha de acero inoxidable DN 50(2").
- Las cabezas de lavado con alta presión asegura una excelente limpieza de todas las piezas en el interior del recipiente
- El panel de control está hecho con clase de protección IP 65

- Sistema de condensación del modelo cerrado, compresor con Freón R404A (absolutamente ecológica)

Estas herramientas permitirán a la entidad mejorar su proceso productivo, lo cual coadyuvará satisfacer las necesidades de los consumidores, logrando de esta manera obtener una ventaja competitiva dentro del entorno en el que se desenvuelve.

3.5.1.5. Escenario Legal

En el escenario legal la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos cumple con los requisitos legales que garantizan su correcto funcionamiento en el país, estos son los siguientes:

- Constitución de la República
- Ley de Compañías
- Superintendencia de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Servicio de Rentas Internas
- Código Laboral
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Normas técnicas INEN para la producción de leche y sus derivados

La aplicación de estas normas permite a la empresa el correcto funcionamiento dentro de la industria láctea, lo cual garantiza a los consumidores la obtención de un producto final apto para el consumo.

3.5.2. Micro Ambiente

Las influencias Microeconómicas coadyuvan a las empresas en la toma de decisiones, para ello requiere de una amplia gama de información veraz sobre el

entorno el económico tanto a nivel del país como a nivel mundial. El estudio macroeconómico determinar las fluctuaciones del mercado de consumidores, financieros, proveedores y monetario.

También se le denomina como ambiente competitivo en el cual las organizaciones tienen que enfrentarse a los constantes cambios y a las necesidades de los consumidores, es por ello que se establecen mecanismos que contrarresten los distintos sucesos dentro de la economía y en las organizaciones logrando una mayor permanencia en su entorno.

Además se debe tener en cuenta que el sector industrial lácteo se divide de la siguiente manera: el 35% representa la oferta cruda, el 23% en alimentación, el 42% en industria láctea, el 17% en fabricación de yogurt y quesos, el 14% para pasteurización y el 11% restante en productos derivados.

3.5.2.1. Mercado

Los productos lácteos se han convertido en un eje fundamental en la producción nacional durante mucho tiempo. El Ecuador en la parroquia de Cayambe es uno de los más productivos de la provincia de Pichincha y posiblemente a nivel nacional con su poca extensión de terreno ha sido reconocido por el desarrollo de sus productos tradicionales y no tradicionales como ganado, leche, derivados lácteos, flores que requieren de sistemas que garanticen la inocuidad y calidad de los productos y otros.

Tamaño del Mercado

El tamaño del mercado está representado por el gasto de las familias que consumen productos lácteos y sus derivados. A continuación se presenta el gasto de familiar de lácteos.

Consumo Mensual de los Hogares

Los tres deciles de más altos ingresos (deciles 8, 9 y 10), representan el 50% del gasto total de consumo de los hogares. El decil de más bajos ingresos (decil 1), que gasta en promedio mensual 251 dólares y tiene un gasto per cápita de 46 dólares, representa el 4% del gasto total de consumo de los hogares y 5,7 veces menos, que el decil de más altos ingresos (decil 10)

Tabla 3.4.

Consumo según ingreso de los Hogares

Deciles	Gasto corriente de consumo	Distribución del Gasto	Gasto Promedio mensual	Gasto per cápita
Total	2.393.571.816	100,0%	610	157
Decil 1	98.276.734	4,1%	251	46
Decil 2	130.892.467	5,5%	334	70
Decil 3	154.055.147	6,4%	393	87
Decil 4	172.350.374	7,2%	440	106
Decil 5	194.604.059	8,1%	496	125
Decil 6	213.898.027	8,9%	545	144
Decil 7	243.019.461	10,2%	621	177
Decil 8	276.631.528	11,6%	705	223
Decil 9	344.991.313	14,4%	880	302
Decil 10	564.852.704	23,6%	1.440	555

Fuente: (INEC, 2011 - 2012, pág. 28)

El porcentaje del gasto de consumo por deciles de hogares, muestra las preferencias de consumo de acuerdo al nivel de ingresos de los hogares. Así, mientras los deciles de más bajos ingresos, destinan un mayor porcentaje del gasto al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, los estratos más altos lo realizan a otro tipo de gastos, entre ellos al transporte, educación; entre otros.

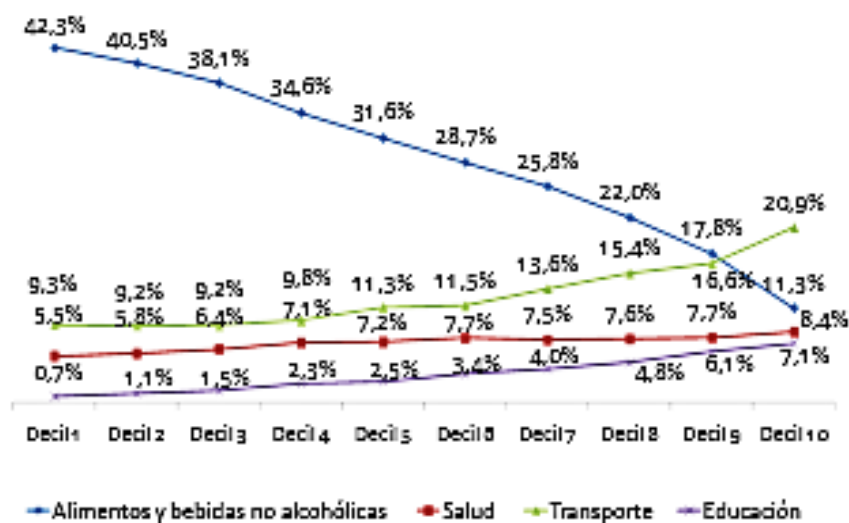


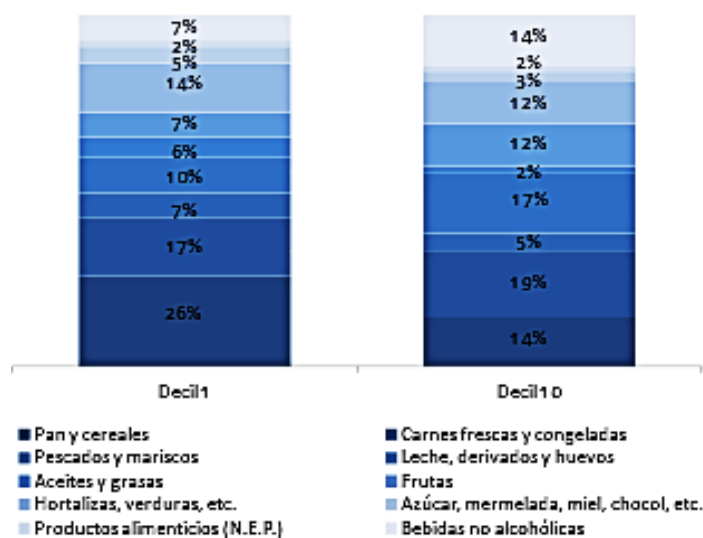
Figura 3.16. Porcentaje de Gasto de consumo de los hogares por deciles

Fuente: (INEC, 2011 - 2012, págs. 28 - 29)

Tomando en consideración las diversas clases de gasto de consumo en la división de alimentos y bebidas no alcohólicas; y comparando el comportamiento de los mismos, entre el decil de más bajos ingresos (decil 1) y el de más altos ingresos (decil 10), se puede observar las diferencias en su consumo. Así, mientras los hogares de más bajos ingresos gastan un mayor porcentaje en pan y cereales (26%), los hogares de mayores ingresos lo dedican a carnes frescas y congeladas (19%).

Tabla 3.5.

Estructura de Gastos de Consumo en Alimentos y Bebidas no Alcohólicas



Fuente: (INEC, 2011 - 2012, pág. 29)

Tabla 3.6.

Productos de Mayor Consumo según la División del Gasto en Alimentos y Bebidas No Alcohólicas

Producto	Total	Deciles de ingreso per cápita									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1. Pan corriente trigo (bollo, redondo, cachos)	6%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%
2. Arroz blanco	6%	10%	9%	8%	7%	6%	5%	5%	4%	3%	2%
3. Colas y/o gaseosas	4%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%
4. Leche entera funda	3%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	3%
5. Pechuga, alas y piernas de pollo	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	2%
6. Pollo, gallina entero sin plumas	3%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%
7. Queso de mesa	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%
8. Aceite vegetal de palma africana	2%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	1%
9. Huevos de granja (incubadora)	2%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%
10. Agua sin gas purificada (botellas, grandes medianas y personales)	2%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%
11. Carne de res con hueso	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%
12. Azúcar refinada (blanca)	2%	4%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%
13. Pulpa de res	2%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
14. Carne corriente de res	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%
15. Papa chola	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%
16. Pechuga de pollo	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%
17. Atún en aceite vegetal	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%
18. Tomate riñón	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
19. Arroz flor	1%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
20. Cebolla paitaña colorada	1%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Fuente: (INEC, 2011 - 2012, págs. 29 - 30)

Los alimentos y bebidas no alcohólicas, constituyen el principal gasto dentro del consumo de los hogares a nivel nacional (24,4%). Los 20 productos de mayor consumo, en orden de importancia: el pan corriente, arroz blanco, colas y/o gaseosas, leche entera en funda, pechuga, alas y piernas de pollo, pollo entero, queso de mesa, aceite de palma africana, huevos de incubadora, agua sin gas purificada, entre otros, concentran el 52% del gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas de los hogares.

A nivel de deciles, algunos productos muestran un comportamiento similar, como el caso de los huevos, el pan corriente, entre otros; mientras en otros productos, se observa una tendencia creciente a medida que se incrementan los deciles de ingreso, como el caso del agua sin gas purificada; y, un comportamiento decreciente, entre el decil 1 y el decil 10, como en el caso del arroz blanco, la carne de res con hueso y la azúcar refinada. (INEC, 2011 - 2012, págs. 28 - 30)

Participación del Mercado

Dentro del sector industrial de lácteos la competencia actual se concentra en empresas más conocidas en el país, como son: Reyleche, Lechera Andina, entre otras. Para cualquier organización dentro de este sector existe una gran competitividad, lo cual genera un mayor posicionamiento en el mercado, además por medio del establecimiento de estrategias y políticas se logra la expansión a mercados de la ciudad de Quito, los Valles de Tumbaco y el Valle de los Chillos.

3.5.2.2. Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009)

Es decir los clientes son personas naturales o jurídicas que de forma voluntaria adquieren bienes y servicios para su consumo personal o colectivo. En el caso de la empresa sus principales clientes son sus trabajadores, ya que son ellos los que se encargan del buen funcionamiento de la empresa, entrega de mercadería y poseen la capacidad para resolver los problemas que afecten en el desenvolvimiento de la empresa dentro de su entorno.

La Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos, hoy en día posee una extensa cartera de clientes provenientes de Quito y sus alrededores, que por medio de la calidad de sus productos y la atención prestada sus clientes, han llegado a poseer clientes fieles para la empresa.

A continuación se presentan los nombres de empresas reconocidas que son clientes que certifican la calidad de los productos de la empresa, los mismos que coadyuvan al posicionamiento y reconocimiento de la entidad en el mercado, estos son sus principales clientes:

- **Mega Santa María**



Mega Santamaría es una empresa creada para satisfacer las necesidades de sus clientes y colaboradores internos y externos, tiene como objeto social la Actividad Mercantil en Todos Sus Campos, el Autoservicio, Compra Venta de Mercadería en General Al por Mayor y Menor, de Abastos y Perecibles. Además realiza venta al por mayor y menor de diversos productos para el consumidor en supermercados.

- **Sihama**



Sihama es una empresa que se dedica a la prestación de Servicios Integrales de Hotelería, Alimentación y Mantenimiento. Tiene 25 años de experiencia y cuenta con personal altamente calificado y profesional, lo que garantiza un eficiente nivel de organización que permite la ejecución exitosa de los servicios propuestos. El objetivo es satisfacer a los clientes en sus necesidades alimentarias, siendo esto una herramienta fundamental para su buen desempeño laboral.

- **Maxipan**



Es una empresa con más de 20 años de experiencia, generando productos de la mejor calidad, se dedica a la elaboración y comercialización de productos de panadería y sus derivados, buscando satisfacer a nuestros consumidores con productos de alta calidad y excelente contenido nutricional.

- **Helados Topsy**



Topsy es una empresa creada hace 20 años en el mercado ecuatoriano. Se dedica a la elaboración de productos de forma artesanal hasta el año 1996, y ahí comienza a prepararse a competir a nivel industrial. El objetivo es acompañar a los consumidores en cada momento de la vida mediante el exquisito sabor de helados innovadores y diversos, creando emoción y gran placer al probarlos.

- **Panificadora Ambato**



Panificadora Ambato fue creada hace treinta años en el mercado, se dedica a la elaboración y venta de postres, pastas de dulce, antojitos, tortas, panes, galletas etc., al por menor de pan y pastelería.

3.5.2.3. Competencia

Según datos obtenidos por la empresa, la competencia se la puede determinar de la siguiente manera:

- **Reyleche**



Es una empresa agroindustria láctea de mayor crecimiento sustentable en el país, es una empresa dedicada a la producción lechera, ofreciendo a las familias ecuatorianas una amplia gama de productos y como parte de nuestra estrategia de diversificación comercializamos.

- **Lechera Andina**



La empresa Lechera Andina S.A. -LEANSA- se fundó en el año 1984, teniendo la planta industrial en el valle de Los Chillos, en la zona de Sangolquí, 17.5 km al sur de la capital, y con sede comercial en Quito. La empresa produce y comercializa su marca Andina en UHT y diferentes tipos de leche lista para tomar en bolsa y en caja, crema de leche en bolsa y para exportación a Colombia leche en caja.

- **Nestle (INEDECA)**



La compañía NESTLÉ ECUADOR S.A. en 1964, bajo la denominación de INEDECA (industria ecuatoriana de elaborados de cacao compañía anónima). Siendo la compañía INEDECA, cambia su denominación por la de NESTLÉ ECUADOR S.A., en 1992, hoy en día la empresa lleva casi 60 años desde su creación, esta entidad se dedica a la elaboración de productos alimenticios.

La compañía NESTLÉ ECUADOR S.A., tiene como objeto dedicarse a la industria, mediante fabricación, exportación, almacenaje, transporte, distribución y venta de productos alimenticios y de otra naturaleza.

- **González Cía.Ltda.**



Es una empresa dedicada a la elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero. El objetivo es producir y comercializar productos lácteos de calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y accionistas, mediante asesoramiento sobre nuestros productos con un equipo de trabajo profesional, aportando al desarrollo socioeconómico y responsabilidad ambiental.

- **Pasteurizadora Quito**



Es una empresa creada en la década de los cincuenta, se dedica a la elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt, incluso caseína o lactosa, pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas. El objetivo es procesar lácteos y otros productos de alta calidad para satisfacer las necesidades de la demanda del mercado nacional con el fin de mejorar la rentabilidad, por medio del óptimo uso de los recursos y con personal calificado que contribuye en el desarrollo de la organización.

3.5.2.4. Proveedores

El proveedor es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el Registro Único de Proveedores -RUP-, de conformidad con

esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes. (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2014)

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, tienen actualmente alianzas estratégicas con sus proveedores, lo cual permite agrupar esfuerzos y trabajo que contribuyen en el progreso y desarrollo idóneo para el correcto funcionamiento de la empresa.

Los principales proveedores de la materia prima (leche) de la Empresa son los ganaderos del sector y los proveedores de insumos es la Empresa Agripac.

3.6. Análisis Interno

El análisis interno permite identificar y evaluar de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. (Kume, 2013)

3.6.1. Administrativo

En el Área Administrativa que forma parte de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, está compuesta por el Gerente General, Gerente de Producción, Gerente de Contabilidad, Gerente de Ventas y la Secretaria, son considerados como ejes fundamentales de soporte para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.

3.6.2. Financiero

El Área Financiera está compuesta por el Contador y el asistente contable, los que son encargados de realizar la parte contable y financiera de la empresa.

3.6.3. Servicio

El área de servicios está compuesta por los Operarios, conserje, chofer y el personal de limpieza, que son aquellos que brindan la atención adecuada a los clientes y mantienen el establecimiento.

3.6.4. Área comercial

El área comercial está conformada por los vendedores, debido a que son quienes realizan las actividades de comercio con los clientes y proveedores, estudian y analizan la productividad y cumplen a cabalidad las políticas de marketing establecida en el entidad con el fin de ayudar al crecimiento de la entidad.

3.7. Análisis FODA

El FODA constituye una herramienta o técnica que se utiliza para determinar los factores críticos de éxito, capacidades y habilidades clave. El análisis es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situación de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidad que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, visión, objetivos y metas de la organización. El análisis FODA permite, igualmente hacer un análisis de los factores internos, es decir de las Fortalezas y debilidades de la institución. (Zambrano, 2011, págs. 84 - 85)

En otras palabras el FODA es una herramienta que permite realizar un análisis de la situación real de la empresa con el fin de obtener como resultado un diagnóstico concreto que servirá de guía y base para el proceso de toma de decisiones.

Mediante la utilización de esta herramienta se obtiene información clave que posibilita a la empresa desarrollar planes estratégicos que coadyuven con la marcha de la empresa a la consecución del éxito.

Para realizar un análisis FODA efectivo la empresa debe tener en cuenta el comportamiento de algunos factores relevantes que influyen en el entorno y accionar de la compañía, tales como: Políticos, Culturales, Ecológicos, Sociales y Económicos.

La Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos, como cualquier empresa posee Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. A continuación se realizará el análisis FODA de la empresa teniendo en cuenta los factores externos e internos que influyen en el comportamiento de las operaciones en dicha compañía.

3.7.1. Fortalezas

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

3.7.2. Oportunidades

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

3.7.3. Debilidades

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

3.7.4. Amenazas

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

A continuación se presenta el FODA de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos.

Cuadro 3.1.

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCILIZADORA DE LÁCTEOS

MATRIZ FODA			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Participación en pequeñas empresas del Sector	Posibilidad de expandirse a nuevos mercados en el Ecuador	Falta de planificación estratégica financiera idónea para el óptimo uso de recursos	Crecimiento de las industrias lácteas en el Sector
Disponibilidad de Materia Prima para la fabricación de productos	Diversificación de los productos	No proporciona información que permita a la empresa facilitar la toma de decisiones	Competencia con Experiencia
Uso de insumos naturales	Aceptación de los productos por parte de los consumidores de alimentos lácteos	Incumplimiento de objetivos de las áreas y departamentos de la empresa	Falta de centros de distribución de los productos en el mercado

Continua



Cuenta con proveedores directos lo que permite costos de producción más aceptable	Consumo masivo de productos lácteos y sus derivados	No tiene un Modelo de Gestión Financiera	Los proveedores de la empresa decidan vender a otra persona.
---	---	--	--

3.8. FODA cruzado

El FODA cruzado es un diagnóstico que permite comparar y proyectar una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, a través de la comparación de fortalezas con oportunidades y debilidades con amenazas, es decir permite interactuar con cada variable que se da dentro de este modelo. (ESPOL, 2012, pág. 9)

Para realizar el análisis FODA cruzado se utilizará una escala valorativa de cero a tres, para indicar la repercusión o influencia de los factores externos e internos al ser comparados. El valor máximo de repercusión o relación es tres, mientras que una valoración de cero indicaría que no hay relación entre esos factores o que no puede ser aprovechada la combinación de ambos.

Estos valores darán como resultado un total por cuadrantes que indicarán en qué posición estratégica se encuentra la empresa y por último se analizarán las posibles estrategias a adoptar por la compañía teniendo en cuenta los resultados de la información del FODA cruzado.

Para interpretar los resultados de la Matriz FODA se debe tener en cuenta que el cuadrante que mayor puntuación obtenga es el que indica la ubicación de la fábrica, si es el cuadrante I la fábrica manifiesta una estrategia Defensiva, si es el II la estrategia es Ofensiva. Estos son los puntos más fuertes de la matriz, o sea que de

encontrarse la compañía en uno de estos dos cuadrantes sería un elemento favorable que caracterice la situación de la misma.

De encontrarse en el cuadrante III tendría una estrategia de Supervivencia y en el IV sería de Reorientación, estos son los dos puntos débiles de la Matriz donde no sería conveniente que la fábrica se sitúe.

Otros elementos que se obtienen del análisis FODA cruzado son las Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas de mayor envergadura o más relevantes para la compañía, esta información se obtiene de sumar vertical y horizontalmente todos estos elementos y el de mayor puntuación de cada una de ellas sería la más potente o significativa.

Tabla 3.7.

FODA Cruzado relacionado con la compañía

ANÁLISIS FODA CRUZADO											
	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
	OPORTUNIDADES					AMENAZAS:					
FORTALEZAS	Total Cuadrante I: 38					Total Cuadrante II: 43					
F1	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	24
F2	3	3	2	2	10	3	2	2	3	10	20
F3	3	2	3	2	10	3	2	2	3	10	20
F4	3	1	1	1	6	3	3	2	3	11	17
DEBILIDADES	Total cuadrante III: 27					Total Cuadrante IV: 32					
D1	3	2	2	2	9	3	3	2	3	11	20
D2	2	2	1	2	7	3	2	1	2	8	15
D3	2	1	1	2	6	1	1	1	3	6	12
D4	2	1	1	1	5	1	3	1	2	7	12
	21	15	14	15		20	19	14	22		

Una vez realizado el análisis FODA cruzado se puede apreciar que el cuadrante de mayor puntuación fue el II, por consiguiente la Empresa debe adoptar una estrategia Ofensiva, es decir tratar de obtener una ventaja competitiva.

CAPITULO IV

4. SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA

4.1. Análisis de los Estados Financieros

El análisis de los estados financieros es también conocido como el análisis económico financiero, análisis de balances o análisis contables, lo cual representa un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan puntos débiles de que puedan amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución de la entidad. (Oriol, 2008)

En otras palabras el análisis de los Estados Financieros permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

En este caso por medio del análisis de los Estados Financieros de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, se determinará el cómo ha ido evolucionando la gestión de la entidad en los últimos años, este proceso se realizará a través del estudio de los Estados Financieros, debido a que proporcionan información económica que coadyuva y contribuye en la determinación de las áreas críticas en las que se debe mejorar por medio del establecimiento de políticas y estrategias.

4.1.1. Análisis del Balance General y Estado de Resultados

Para realizar el análisis financiero es necesario recurrir a la información proporcionada en el Balance General y del Estado de Resultados de la Empresa

Productora y Comercializadora de Productos Lácteos utilizando los métodos como son el análisis horizontal y el análisis vertical.

4.1.1.1. Análisis Horizontal

El análisis horizontal de los estados permite realizar un análisis de forma separada o independiente, se puede presentar de forma detallada o condensada, en el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo. (INAES, 2010, pág. 26)

Tabla 4.1.


Análisis Horizontal del Balance General de la Empresa de los años 2012 – 2013

EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS					
BALANCE GENERAL					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE					
		2013	2012	Variac. Absoluta	Variación Relativa
1	ACTIVO	7.946.243,21	6.464.675,15	1.481.568,06	22,92
101	ACTIVO CORRIENTE	3.213.900,72	2.574.282,35	748.059,13	49,11
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	697.621,27	235.703,22	461.918,05	195,97
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	637.420,97	469.547,24	167.873,73	35,75
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	298.977,56	348.583,94	-49.606,38	-14,23
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	298.977,56	348.583,94	-49.606,38	-14,23


Continua




1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	60.989,34	0,00	60.989,34	100,00
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	120.616,41	143,30	120.473,11	400,00
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	170.290,12	134.700,04	35.590,08	26,42
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	(13.452,46)	(13.880,04)	427,58	-3,08
103	INVENTARIOS	735.818,17	620.123,74	115.694,43	18,66
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	616.647,32	488.725,22	127.922,10	26,17
1010302	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	11.175,84	11.047,96	127,88	1,16
1010303	INVENTARIO DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDAS EN EL PROCESOD E PRODUCCION	0,00	3.808,11	-3.808,11	-100,00
1010305	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	107.995,01	116.542,45	-8.547,44	-7,33
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,00	0,00	0,00	0,00
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	407.222,14	363.612,01	43.610,13	11,99
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	407.222,14	363.612,01	43.610,13	11,99

Continua 

10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	206.641,78	67.164,96	139.476,82	207,66
102	ACTIVO NO CORRIENTE	4.732.342,49	4.254.004,81	478.337,68	11,24
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	4.606.731,77	4.212.613,68	394.118,09	9,36
1020101	TERRENOS	182.448,20	182.448,20	0,00	0,00
1020102	EDIFICIOS	1.544.021,33	1.846.003,31	-301.981,98	-16,36
1020104	INSTALACIONES	387.453,89	0,00	387.453,89	100,00
1020105	MUEBLES Y ENSERES	18.571,89	11.367,89	7.204,00	63,37
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	3.983.646,60	3.358.138,09	625.508,51	18,63
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	21.159,12	17.038,64	4.120,48	24,18
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	152.088,57	152.088,57	0,00	0,00
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5.124,32	5.124,32	0,00	0,00
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(1.687.782,15)	(1.359.595,34)	-328.186,81	24,14
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0,00	0,00	0,00	0,00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0,00	0,00	0,00	0,00
10205	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	41.391,25	41.391,13	0,12	0,00

Continua 

10206	ACTIVO FINANCIEROS NO CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	84.219,47	0,00	84.219,47	100,00
1020706	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	84.219,47	0,00	84.219,47	100,00
2 PASIVO					
2	PASIVO	4.044.342,17	3.469.014,93	575.327,24	16,58
201	PASIVO CORRIENTE	2.627.770,47	2.084.824,50	542.945,97	26,04
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1.918.925,15	1.249.498,28	669.426,87	53,58
2010301	LOCALES	1.918.925,15	1.249.498,28	669.426,87	53,58
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	372.389,16	0,00	372.389,16	100,00
2010401	LOCALES	372.389,16	0,00	372.389,16	100,00
20105	PROVISIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	326.429,46	491.411,53	-164.982,07	-33,57
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	37.239,38	0,00	37.239,38	100,00
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	86.019,92	465.465,20	-379.445,28	-81,52
2010703	CON EL IESS	15.497,94	0,00	15.497,94	100,00
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	29.626,31	25.946,33	3.679,98	14,18
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	64.235,49	0,00	64.235,49	100,00

Continua 

2010706	DIVIDENDOS POR PAGAR	93.810,42	0,00	93.810,42	100,00
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0,00	56.334,79	-56.334,79	-100,00
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	10.026,70	0,00	10.026,70	100,00
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00	0,00	0,00	0,00
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	0,00	287.579,90	-287.579,90	-100,00
202	PASIVO NO CORRIENTE	1.416.571,70	1.358.663,68	57.908,02	4,26
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	400.772,98	349.212,33	51.560,65	14,76
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	400.772,98	349.212,33	51.560,65	14,76
2020301	LOCALES	0	0,00	0,00	0,00
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	763.927,98	763.927,98	0,00	0,00
2020401	LOCALES	763.927,98	763.927,98	0,00	0,00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	136.810,12	104.936,00	31.874,12	30,37
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	98.543,82	74.706,00	23.837,82	31,91
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	38.266,30	30.230,00	8.036,30	26,58
20209	PASIVO DIFERIDO	115.060,62	115.060,62	0,00	0,00

Continua



2020902	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	115.060,62	115.060,62	0,00	0,00
20210	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES		25.526,75	-25.526,75	-100,00
3	PATRIMONIO NETO	3.166.082,87	2.995.660,22	170.422,65	5,69
301	CAPITAL	1.000.000,00	1.000.000,00	0,00	0,00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	1.000.000,00	1.000.000,00	0,00	0,00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	106.000,00	106.000,00	0,00	0,00
304	RESERVAS	60.987,00	55.463,79	5.523,21	9,96
30401	RESERVA LEGAL	60.987,00	55.463,79	5.523,21	9,96
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0,00	0,00	0,00	0,00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	1.721.114,68	1.721.114,67	0,01	0,00
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	1.721.114,68	1.721.114,67	0,01	0,00
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	277.981,19	112.998,76	164.982,43	146,00
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	277.981,19	112.998,76	164.982,43	146,00

Fuente: Empresa Productora y Comercializadora De Productos Lácteos

Interpretación

De acuerdo con la información emitida por la entidad se pudo desarrollar el siguiente análisis del Balance General de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, en el cual se identificó que del año 2012 al 2013 existió un incremento del casi 22% en relación al 2012 debido a que se obtuvo un incremento de 1.481.568,06 USD del Total de Activos, dentro del cual la cuenta que tuvo mayor representación de esta cuenta fue el Activo Corriente que creció en un 49.11%; es decir tiene un valor de 748.059,13.

Seguido de la cuenta Inventarios el cual representa el 18.66% de crecimiento en relación a al año anterior y finalmente la cuenta de Activo No Corriente que incremento su valor en un 11.24% en relación al 2012 dando un valor de diferencia de 478.337,68 USD.

En el Pasivo de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos se pudo determinar un incremento de 16.58% en relación al 2012 dando como diferencia 575.327,24 USD, este se generó principalmente por el crecimiento de la Cuenta de Pasivo Corriente que creció en un 26.04% superando con 542.945,97 USD al 2012. Pero en el caso de los Pasivos Corrientes refleja una crecimiento mínimo del 4.26% en el 2013 en relación al 2012, el crecimiento fue de 57.908,02 USD. Para el caso de Otros Pasivos no corriente se redujo para finiquitar la deuda.


El Patrimonio de la Empresa obtuvo un crecimiento del 5.96% en relación al 2012 teniendo como diferencia un valor de 170.422,65 USD. Este incremento se debe por el crecimiento de la rentabilidad de la Empresa en un 146% en relación al 2012. Como también por en mantenimiento de los valores del capital, Reservas, Aporte de los socios y los resultados acumulados de la misma.

Tabla 4.2.

Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos de los años 2012 – 2013

EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

CUENTA	DESCRIPCIÓN	2013	2012	Variación Absoluta	Variación Relativa
	INGRESOS DE ACTIVIDADES	19.160.728,2	18.241.591,0		
41	ORDINARIAS	3	4	919.137,19	5,04
		19.562.116,0	18.241.591,0	1.320.525,0	
4101	VENTA DE BIENES	5	4	1	7,24
4106	INTERESES	2.411,76	0,00	2.411,76	100,00
	OTROS INTERESES				
410602	GENERADOS	2.411,76	0,00	2.411,76	100,00
	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES				
4109	ORDINARIAS	3.606,15	0,00	3.606,15	100,00
	(-) DESCUENTO EN				
4110	VENTAS	-244.747,19	0,00	-244.747,19	100,00
	(-) DEVOLUCIONES EN				
4111	VENTAS	-162.658,54	0,00	-162.658,54	100,00
43	OTROS INGRESOS	0,00	5.022,20	-5.022,20	-100,00
	INTERESES				
4302	FINANCIEROS	0,00	2.385,78	-2.385,78	-100,00
4305	OTRAS RENTAS	0,00	2.636,42	-2.636,42	-100,00
	COSTO DE VENTAS Y	16.276.934,4	15.759.104,9		
51	PRODUCCIÓN	0	4	517.829,46	3,29
	MATERIALES				
	UTILIZADOS O				
	PRODUCTOS	13.768.712,7	13.507.303,8		
5101	VENDIDOS	6	1	261.408,95	1,94
	(+) INVENTARIO				
	INICIAL DE MATERIA				
510105	PRIMA	488.725,22	516.885,08	-28.159,86	-5,45
	(+) COMPRAS NETAS				
	LOCALES DE MATERIA	13.888.215,3	13.534.774,8		
510106	PRIMA	0	2	353.440,48	2,61
	(-) INVENTARIO				
	FINAL				
510108	DE MATERIA PRIMA	-616.647,32	-488.725,22	-127.922,10	26,17
	(+) INVENTARIO				
510109	INICIAL DE	11.047,96	7.472,94	3.575,02	47,84


Continua 

	PRODUCTOS EN PROCESO				
	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO				
510110		-11.175,84	-11.047,96	-127,88	1,16
	(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS				
510111	TERMINADOS	116.542,45	64.486,60	52.055,85	80,72
	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS				
510112	TERMINADOS	-107.995,01	-116.542,45	8.547,44	-7,33
	(+) MANO DE OBRA				
5102	DIRECTA	402.835,02	640.313,34	-237.478,32	-37,09
	SUELDOS Y				
510201	BENEFICIOS SOCIALES	388.702,47	480.652,21	-91.949,74	-19,13
	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A				
510202	EMPLEADOS	14.132,55	159.661,13	-145.528,58	-91,15
	(+) MANO DE OBRA				
5103	INDIRECTA	294.314,35	0,00	294.314,35	100,00
	SUELDOS Y				
510301	BENEFICIOS SOCIALES	284.214,35	0,00	284.214,35	100,00
	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A				
510302	EMPLEADOS	10.100,00	0,00	10.100,00	100,00
	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE				
5104	FABRICACIÓN	1.811.072,27	1.611.487,79	199.584,48	12,39
	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
510401		318.753,44	325.545,37	-6.791,93	-2,09
	MANTENIMIENTO Y				
510406	REPARACIONES	364.601,73	732.047,18	-367.445,45	-50,19
	SUMINISTROS MATERIALES Y				
510407	REPUESTOS	285.874,97	138.579,63	147.295,34	106,29
	OTROS COSTOS DE				
510408	PRODUCCIÓN	841.842,13	415.315,61	426.526,52	102,70
52	GASTOS	2.455.557,23	2.314.541,29	141.015,94	6,09
5201	GASTOS	132.062,27	126.226,24	5.836,03	4,62
	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS				
520101	REMUNERACIONES	22.976,79	0,00	22.976,79	100,00
	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)				
520102		5.320,41	0,00	5.320,41	100,00

Continua



	BENEFICIOS SOCIALES				
520103	E INDEMNIZACIONES	17.160,51	0,00	17.160,51	100,00
	PROMOCIÓN Y				
520111	PUBLICIDAD	86.604,56	126.226,24	-39.621,68	-31,39
520121	DEPRECIACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
520122	AMORTIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
520123	GASTO DETERIORO	0,00	0,00	0,00	0,00
	GASTOS POR				
	CANTIDADES				
	ANORMALES DE				
	UTILIZACIÓN EN EL				
	PROCESO DE				
520124	PRODUCCIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00
5202	GASTOS	2.278.852,03	2.160.009,97	118.842,06	5,50
	SUELDOS, SALARIOS Y				
	DEMÁS				
520201	REMUNERACIONES	155.840,49	133.426,81	22.413,68	16,80
	APORTES A LA				
	SEGURIDAD SOCIAL				
	(INCLUIDO FONDO DE				
520202	RESERVA)	29.956,64	26.418,87	3.537,77	13,39
	BENEFICIOS SOCIALES				
520203	E INDEMNIZACIONES	23.012,80	48.225,94	-25.213,14	-52,28
	GASTO PLANES DE				
	BENEFICIOS A				
520204	EMPLEADOS	7.906,50	0,00	7.906,50	100,00
	HONORARIOS,				
	COMISIONES Y DIETAS				
	A PERSONAS				
520205	NATURALES	19.232,40	36.282,40	-17.050,00	-46,99
	MANTENIMIENTO Y				2.389,2
520208	REPARACIONES	515.316,52	20.702,02	494.614,50	1
	ARRENDAMIENTO				
520209	OPERATIVO	188,11	0,00	188,11	100,00
520212	COMBUSTIBLES	5.888,11	4.544,66	1.343,45	29,56
	SEGUROS Y				
	REASEGUROS (PRIMAS				
520214	Y CESIONES)	884,57	5.809,18	-4.924,61	-84,77
520215	TRANSPORTE	1.094.838,61	1.081.406,40	13.432,21	1,24
	GASTOS DE GESTIÓN				
	(AGASAJOS A				
	ACCIONISTAS,				
	TRABAJADORES Y				
520216	CLIENTES)	20.321,91	0,00	20.321,91	100,00
520217	GASTOS DE VIAJE	954,41	303,20	651,21	214,78

Continua 

	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES				
520218	S	9.567,83	10.413,81	-845,98	-8,12
	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS				
520220		340.839,01	625.310,50	-284.471,49	-45,49
520221	DEPRECIACIONES	13.862,82	38.239,07	-24.376,25	-63,75
5202210	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
1		13.862,82	38.239,07	-24.376,25	-63,75
520222	AMORTIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
520223	GASTO DETERIORO	0,00	2.274,96	-2.274,96	-100,00
5202230					
5	CUENTAS POR COBRAR	0,00	2.274,96	-2.274,96	-100,00
	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN				
520224		0,00	0,00	0,00	0,00
520228	OTROS GASTOS	40.241,30	126.652,15	-86.410,85	-68,23
5203	GASTOS FINANCIEROS	44.642,93	28.305,08	16.337,85	57,72
520301	INTERESES	44.642,93	28.305,08	16.337,85	57,72
5204	OTROS GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00
	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	428.236,60	172.967,01	255.269,59	147,58
60					
	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES				
61		64.235,49	25.945,05	38.290,44	147,58
	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	364.001,11	147.021,96	216.979,15	147,58
62					
	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO				
63		83.720,26	33.815,05	49.905,20	147,58
	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	428.236,60	172.967,01	255.269,59	147,58
64					

Continua



	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS -->				
73	SUBTOTAL E (71 - 72)	0,00	0,00	0,00	0,00
74	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	64.235,49	0,00	64.235,49	100,00
	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS -->				
75	SUBTOTAL F (E - 74)	-64.235,49	0,00	-64.235,49	100,00
76	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	86.019,92	0,00	86.019,92	100,00
	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS -->				
77	SUBTOTAL G (F - 76)	-150.255,41	0,00	-150.255,41	100,00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	277.981,19	172.967,01	105.014,18	60,71
	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO				
81	INTEGRAL	0,00	0,00	0,00	0,00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	277.981,19	172.967,01	105.014,18	60,71

Fuente: Empresa Productora y Comercializadora De Productos Lácteos

Interpretación

En el Estado de Resultados de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, se obtuvo un crecimiento de los ingresos en un 5.04% lo que representa una diferencia de 919.137,19USD con relación al 2012. El Costo de Venta y Producción obtuvo un crecimiento mínimo del 3.29% con respecto al 2012 dando un incremento de 517.829,46 USD más al obtenido en el 2012. Los Gastos crecieron

de un 6.09% esto representa 141.015,94 USD con respecto al 2012. Dando como resultado que los flujos representan un crecimiento de 60.71% en la Utilidad del Ejercicio lo que representa el 105.014,18USD.

4.1.1.2. Análisis Vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general o sobre el total de ventas para el estado de resultados. El análisis vertical también se lo conoce como análisis de porcentajes, puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total dentro de un solo estado. (Estupiñán, 2006, pág. 112)


Es decir que el análisis vertical es de gran importancia dentro de la empresa porque permite conocer si la empresa tiene una buena distribución de sus activos equitativamente y de acuerdo a las necesidades financieros y operativas de la misma. Tiene como objetivo determinar qué tanto por ciento representa cada una de las cuentas del activo dentro del total del activo.

Tabla 4.3.

Análisis Vertical del Balance General de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos de los años 2012 – 2013

**EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**

CUENTA	DESCRIPCIÓN	2013		2012	
1	ACTIVO	7.946.243,21	100,00%	6.464.675,15	114,12%
101	ACTIVO CORRIENTE	3.213.900,72	100,00%	2.574.282,35	100%
	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	2.271.440,77	70,68%	1.523.381,64	59,18%
	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES				
10101	AL EFFECTIVO	697.621,27	30,71%	235.703,22	15%
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	637.420,97	0,280624077	469.547,24	0,31 100,00%

Continua 

1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	298.977,56	13,16%		348.583,94	23%	
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	298.977,56	0,131624634		348.583,94	0,23	
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	60.989,34	2,69%		0,00	0%	
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	120.616,41	0,053101279		143,30	0,00	
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	170.290,12	7,50%		134.700,04	9%	
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-13.452,46	0,005922435	22,89%	-13.880,04	-0,01	
103	INVENTARIOS	735.818,17	100,00%	9,26%	620.123,74	100%	9,59%
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	616.647,32	0,838043073		488.725,22	0,79	24,09%
1010302	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	11.175,84	1,52%		11.047,96	2%	
1010303	INVENTARIO DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDAS EN EL PROCESOD E PRODUCCION	0,00	0		3.808,11	0,01	
1010305	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	107.995,01	14,68%		116.542,45	19%	
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,00	0		0,00	0,00	
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	407.222,14	100,00%		363.612,01	100%	14,12%
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	407.222,14	1	6,43%	363.612,01	1,00	2,61%
10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	206.641,78		2,60%	67.164,96		1,04%
102	ACTIVO NO CORRIENTE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	4.732.342,49		59,55%	4.254.004,81		65,80%
10201	EQUIPO	4.606.731,77	1	97,35%	4.212.613,68	1,00	99,03%
1020101	TERRENOS	182.448,20	3,96%		182.448,20	4%	
1020102	EDIFICIOS	1.544.021,33	0,335166319		1.846.003,31	0,44	
1020104	INSTALACIONES	387.453,89	8,41%		0,00	0%	
1020105	MUEBLES Y ENSERES	18.571,89	0,004031468		11.367,89	0,00	
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	3.983.646,60	86,47%		3.358.138,09	80%	
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	21.159,12	0,004593087		17.038,64	0,00	

Continua



1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	152.088,57	3,30%	152.088,57	4%		
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	5.124,32	0,001112355	5.124,32	0,00		
1020112	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1.687.782,15	-36,64%	1.359.595,34	-32%		
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0,00	0	0,00	0,00		
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0,00	0,00%	0,00	0%		
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0,00	0	0,00	0,00		
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0,00	0,00%	0,00	0%		
10205	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	41.391,25	1	0,87%	41.391,13	1,00	0,97%
10206	ACTIVO FINANCIEROS NO CORRIENTES	0,00			0,00		
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	84.219,47	1	1,78%	0,00	1,00	0,00%
1020706	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	84.219,47	100,00%		0,00		
2	PASIVO	4.044.342,17		100,00%	3.469.014,93		100,00%
201	PASIVO CORRIENTE	2.627.770,47	100,00%	64,97%	2.084.824,50	100%	60,10%
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1.918.925,15	0,730248388	73,02%	1.249.498,28	0,60	59,93%
2010301	LOCALES	1.918.925,15	100,00%		1.249.498,28	100%	
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	372.389,16	0,141712971	14,17%	0,00	0,00	0,00%
2010401	LOCALES	372.389,16	100,00%		0,00	100%	
20105	PROVISIONES	0,00			0,00		
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	326.429,46	12,42%	12,42%	491.411,53	24%	23,57%
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	37.239,38	0,114080941		0,00	0,00	
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	86.019,92	26,35%		465.465,20	143%	
2010703	CON EL IESS	15.497,94	0,047477149		0,00	0,00	
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	29.626,31	9,08%		25.946,33	8%	
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	64.235,49	0,196782147		0,00	0,00	
2010706	DIVIDENDOS POR PAGAR	93.810,42	28,74%		0,00	0%	

Continua



	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0,00	0		56.334,79	0,03	
20108							
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	10.026,70	0,38%	0,38%	0,00	0%	0,00%
	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00			0,00		
20112							
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	0,00			287.579,90	14%	13,79%
202	PASIVO NO CORRIENTE	1.416.571,70	100,00%	35,03%	1.358.663,68	100%	39,17%
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	400.772,98	0,28291754		349.212,33	0,26	25,70%
20202							
	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	400.772,98	100,00%		349.212,33	100%	
20203							
2020301	LOCALES	0,00			0,00		
	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	763.927,98	53,93%		763.927,98	56%	56,23%
20204							
2020401	LOCALES	763.927,98	1		763.927,98	1,00	
	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	136.810,12	9,66%		104.936,00	8%	7,72%
20207							
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	98.543,82	0,720296276		74.706,00	0,71	
	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	38.266,30	27,97%		30.230,00	29%	
2020702							
20209	PASIVO DIFERIDO	115.060,62	0,081224706		115.060,62	0,08	8,47%
	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	115.060,62			115.060,62		
2020902							
20210	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES				25.526,75	0,02	0,74%
3	PATRIMONIO NETO	3.166.082,87	1	100,00%	2.995.660,22	1,00	100,00%
301	CAPITAL	1.000.000,00	31,58%	31,58%	1.000.000,00	33%	33,38%
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	1.000.000,00			1.000.000,00		
	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	106.000,00	3,35%	3,35%	106.000,00	4%	3,54%
302							
304	RESERVAS	60.987,00	0,019262604	1,93%	55.463,79	0,02	1,85%
30401	RESERVA LEGAL	60.987,00			55.463,79		
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0,00			0,00		
306	RESULTADOS ACUMULADOS	1.721.114,68	54,36%	54,36%	1.721.114,67	57%	57,45%
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	1.721.114,68			1.721.114,67		

Continua



	RESULTADOS DEL						
307	EJERCICIO	277.981,19	8,78%	8,78%	112.998,76	4%	3,77%
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	277.981,19			112.998,76		

Fuente: Empresa Productora y Comercializadora De Productos Lácteos

INTERPRETACION ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2012

En el año 2012 la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, tuvo un total de activos de 1.523.381,64 USD, siendo su principal aporte la cuenta de Activos No Corrientes con un valor de 4.254.004,81 USD, que corresponde al 65.80% y la diferencia del 34.19% corresponde a la cuenta del Activo Corriente con un valor de 2.210.670,34 USD. Dentro del 65.80% de los Activos no Corrientes la cuenta que tiene una mayor aporte es la cuenta de Propiedades, Planta y Equipo que tiene un valor de 4.212.613,68 USD, que representa el 99% y el restante lo representa la cuenta de Activo por impuesto, mientras que en la cuenta de Activos corrientes la subcuenta que tiene mayor participación es la subcuenta de Activo Corriente con un valor de 2.574.282,65 USD, seguido de la cuenta Inventarios con un valor de 620.123,74 USD, que representa el 24.08% del total de Activo Corriente, continua la cuenta Activos por Impuestos Corrientes con un valor de 363.612,01 USD, este representa el 14.12% y la diferencia lo representa la cuenta Otros Activos Corrientes con un valor de 67.164,96 USD.

En el 2012 los Pasivos fueron de 3.469.014,93 USD, siendo la cuenta más representativa la de Pasivos Corrientes con un valor de 2.084.824,50 USD que representa el 60.10% del total de pasivos, mientras que la cuenta Pasivo No Corriente tiene un valor de 1.358.663,68 USD que representa la diferencia del 39.91%. Dentro de la cuenta los Pasivos Corrientes la subcuenta que tiene mayor participación es la subcuenta cuentas y Documentos por Pagar con un valor de 1.249.498,28 USD, este representa el 60%, la cuenta otras Obligaciones Corrientes con un valor de 491.411,53 USD que representa el 24% de la cuenta y la cuenta

Otros Pasivos Corrientes con un valor de 287.579,90 USD representa el 14% restante, por otro lado del Pasivo No Corriente la subcuenta con mayor participación es la subcuenta Cuentas por Pagar Diversas/ Relacionadas con un valor de 763.927,98 USD, el cual representa el 56%, la cuenta Obligaciones y Documentos por Pagar con un valor de 349.212.33 USD, representa el 26%, la cuenta Provisiones por beneficios u la cuenta otras provisiones que representan el 8% respectivamente y finalmente la cuenta Otros pasivos No Corriente que representa el 2%.

El patrimonio en el 2012 fue de 2.995.660,22 USD, en donde se puede apreciar que la mayor aportación es de la cuenta Resultados Acumulados con un valor de 1.721.114,67 USD, el cual representa el 57.45%, la cuenta Capital Social que representa 33.38%; es decir, 1.000.000,00 USD, seguido de los Resultados del Ejercicio que representa el 3.77% con un valor de 112.998.76 USD, la cuenta de Aporte de Socios o Accionistas 3.54% con un valor de 106.000,00 USD y los Fondos de Reserva con un valor de 55.463,79 USD que equivale al 1.85%.

Al hacer el análisis de liquidez inmediata se puede observar que es de 41.05% esto quiere decir que la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, puede cubrir sus pasivos inmediatos y los que se encuentran vencidos, por lo tanto dispone de 41.05% para pagar dicha deuda. Este indicador nos sirve para evaluar la capacidad de los fondos más líquidos que disponemos para pagar las deudas corrientes.

$$INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA = \frac{Efectivo + Inver. Temporales}{Pasivo Corriente o corto plazo}$$

$$INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA = \frac{235.703,22 + 620.123,74}{2.084.824,50}$$

$$INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA = 41.05\%$$

INTERPRETACIÓN DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2013

En el año 2013 la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, tuvo un total de activos de 7.946.243,21 USD, siendo su principal aporte la cuenta de Activo No Corriente con un valor de 4.732.342,49 USD que representa el 59.55%, dentro de la cual la subcuenta con mayor participación es la cuentas de Propiedades con 4.606.731,77 USD que representa el 97%, seguido de la subcuenta Otros Activos No Corrientes con un valor de 84.219,47 USD que representa el 2% y la cuenta de Activos por Impuestos Diferido con un valor 41.391,25 USD que representa el 1% del Total del Activo No Corriente, la diferencia del Total Activo es la subcuenta Activo Corriente con un valor de 3.213.900,72 USD que representa el 40.45%, dentro de esta cuenta la subcuenta que tiene mayor participación Activo Corriente con un valor de 2.271.440,77 USD, el cual representa el 70.68%, seguido de la cuenta Inventarios con un valor de 735.818,17 USD el cual representa el 22.89% y la de Otros Activos Corrientes con un valor de 206.641,78 USD.

En el 2013 los Pasivos fueron de 4.044.342,17 USD, siendo el Pasivo Corriente la mayor aportación de la cuenta con un valor de 2.627.770,47 USD que representa el 64.97% en la cual la supartida que participo en la obtención de este resultado es la subcuenta es Cuentas y Documentos por Pagar con un valor de 1.918.925,15 USD, el cual representa el 73%, seguido de las Obligaciones con Instituciones Financieras con un valor de 372.389,16, el que representa el 14% y finalmente la cuenta de Anticipos de Clientes con un valor de 10.026,70 USD, el cual representa la diferencia del 12%, por otro lado la diferencia del 35.03% es la cuenta del Pasivo No Corriente con un valor de 1.416.571,70 USD, en la que la subpartida de mayor relevancia es la de Cuentas por Pagar Diversas con un valor de 400.772,98 USD que representa el 53.93%, continuo de la cuenta Cuentas y Documentos por Pagar con un valor de 400.772,98 USD que representa el 28.29%, seguido de la cuenta Provisiones por Beneficios a Empleados con un valor de 136.810,12 USD que representa el 9.66% y la diferencia del 8.12% representa a la Pasivo Diferido con un valor de 115.060,62 USD.

El patrimonio en el 2013 fue de 1.971.432,43.166.082,87 USD, en donde se puede apreciar que la mayor aportación es la Cuenta de Resultados Acumulados con un valor de 1.721.114,68 USD que representa el 54.36%, la cuenta de Capital Social que representa 31.58%; es decir, 1.000.000,00 USD, seguido de la cuenta Resultados del Ejercicio que es de 277.981,19 USD representa el 8.78%, continuo de la cuenta Aportes de Socios o Accionistas con un valor de 106.000,00 USD que representa el 3.35% y la cuenta de Reservas que es de 60.987,00 que representa el 1.93%.

Al hacer el análisis de liquidez inmediata se puede observar que la liquidez es del 54.55%, esto quiere decir que la Empresa puede cubrir sus pasivos inmediatos y los que se encuentran vencidos, por lo tanto dispone de 54.55% para pagar dicha deuda. Este indicador nos sirve para evaluar la capacidad de los fondos más líquidos que disponemos para pagar las deudas corrientes.

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Inver. Temporales}}{\text{Pasivo Corriente o corto plazo}}$$

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA} = \frac{697.621,27 + 735.818,17}{2.627.770,47}$$


$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA} = 54.55\%$$

Tabla 4.4.


Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Empresa de los años 2012– 2013

EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

CUENTA	DESCRIPCIÓN	2013			2012	
	INGRESOS DE ACTIVIDADES					
41	ORDINARIAS	19.160.728,23	100%	100%	18.241.591,04	100%
4101	VENTA DE BIENES	19.562.116,05	102%		18.241.591,04	100%
4106	INTERESES	2.411,76	0%		0,00	0%
410602	OTROS INTERESES GENERADOS	2.411,76	0%		0,00	0%
4109	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	3.606,15	0%		0,00	0%
4110	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-244.747,19	-1%		0,00	0%
4111	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-162.658,54	-1%		0,00	0%
43	OTROS INGRESOS	0,00	0%		5.022,20	0%
4302	INTERESES FINANCIEROS	0,00	0%		2.385,78	0%
4305	OTRAS RENTAS	0,00	0%		2.636,42	0%
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	16.276.934,40	100%	85%	15.759.104,94	100%
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	13.768.712,76	85%		13.507.303,81	86%
510105	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	488.725,22	4%		516.885,08	4%
510106	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	13.888.215,30	101%		13.534.774,82	100%
510108	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-616.647,32	-4%		-488.725,22	-4%
510109	(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	11.047,96	0%		7.472,94	0%
510110	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-11.175,84	0%		-11.047,96	0%
510111	(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	116.542,45	1%		64.486,60	0%
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-107.995,01	-1%		-116.542,45	-1%
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	402.835,02	2%		640.313,34	4%
510201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	388.702,47	96%		480.652,21	75%
510202	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	14.132,55	4%		159.661,13	25%
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	294.314,35	2%		0,00	0%

Continua 

510301	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	284.214,35	97%		0,00	0%
510302	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	10.100,00	3%		0,00	0%
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	1.811.072,27	11%		1.611.487,79	10%
510401	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	318.753,44	18%		325.545,37	20%
510406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	364.601,73	20%		732.047,18	45%
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	285.874,97	16%		138.579,63	9%
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	841.842,13	46%		415.315,61	26%
52	GASTOS	2.455.557,23	100%	13%	2.314.541,29	100%
5201	GASTOS	132.062,27	5%		126.226,24	5%
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	22.976,79	17%		0,00	0%
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5.320,41	4%		0,00	0%
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	17.160,51	13%		0,00	0%
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	86.604,56	66%		126.226,24	100%
520121	DEPRECIACIONES	0,00	0%		0,00	0%
520122	AMORTIZACIONES	0,00	0%		0,00	0%
520123	GASTO DETERIORO	0,00	0%		0,00	0%
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0,00	0%		0,00	0%
5202	GASTOS	2.278.852,03	93%		2.160.009,97	93%
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	155.840,49	7%		133.426,81	6%
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	29.956,64	1%		26.418,87	1%
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	23.012,80	1%		48.225,94	2%
520204	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	7.906,50	0%		0,00	0%
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	19.232,40	1%		36.282,40	2%
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	515.316,52	23%		20.702,02	1%
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	188,11	0%		0,00	0%
520212	COMBUSTIBLES	5.888,11	0%		4.544,66	0%
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	884,57	0%		5.809,18	0%
520215	TRANSPORTE	1.094.838,61	48%		1.081.406,40	50%

Continua 

520216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	20.321,91	1%	0,00	0%
520217	GASTOS DE VIAJE	954,41	0%	303,20	0%
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	9.567,83	0%	10.413,81	0%
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	340.839,01	15%	625.310,50	29%
520221	DEPRECIACIONES	13.862,82	1%	38.239,07	2%
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	13.862,82	100%	38.239,07	100%
520222	AMORTIZACIONES	0,00	0%	0,00	0%
520223	GASTO DETERIORO	0,00	0%	2.274,96	0%
52022305	CUENTAS POR COBRAR	0,00	0%	2.274,96	0%
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0,00	0%	0,00	0%
520228	OTROS GASTOS	40.241,30	2%	126.652,15	6%
5203	GASTOS FINANCIEROS	44.642,93	2%	28.305,08	1%
520301	INTERESES	44.642,93	100%	28.305,08	63%
5204	OTROS GASTOS	0,00	0%	0,00	0%
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS - -> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	428.236,60	2%	172.967,01	
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	64.235,49	0%	25.945,05	
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	364.001,11	2%	147.021,96	
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	83.720,26	0%	33.815,05	
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	428.236,60		172.967,01	
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0,00		0,00	
74	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	64.235,49		0,00	
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	-64.235,49		0,00	

	IMPUESTO A LA RENTA			
76	CAUSADO	86.019,92	0%	0,00
	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS -->			
77	SUBTOTAL G (F - 76)	-150.255,41	1%	0,00
	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H			
79	(D + G)	277.981,19	-1%	172.967,01
	COMPONENTES DEL OTRO			
81	RESULTADO INTEGRAL	0,00		0,00
	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H +			
82	81)	277.981,19		172.967,01

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2012

El Estado de Resultados de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, indica que en el año del 2012 la entidad obtuvo un Total de Ventas Netas de 18.241.591,04 USD, del cual, el costo de venta y producción fue de 15.759.104,94 USD que representó el 86%, la cuentas de Gastos con un valor de 2.314.541,24 USD que representa el 13%, Utilidad antes de impuesto que es de 172.967,01 USD que representa el 1%, seguida de la utilidad antes de impuestos que es de 147.021,96 USD el cual representa el 1 % y la Utilidad del Ejercicio que es de 172.967,01 USD.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2013

El Estado de Resultados de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, indica que en el año del 2013 la entidad obtuvo un Total de Ventas Netas de 19.160.728.23 USD, del cual, el costo de venta fue de 16.276.934,40 USD que representó el 85%, seguida de los Gastos con un valor de 2.455.557,23 que representa el 13% , Utilidad antes de impuesto que es de 428.236,60 USD que representa el 2%, seguida de la utilidad antes de impuestos que es de 364.001,11 USD el cual representa el 2 % y la Utilidad del Ejercicio que es de 277.981,19 USD.

4.1.2. Conclusión

En el Balance de Situación Financiera de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, se observa que en el año 2012 se obtuvo un Total de Activos de 6.464.675,15 USD inferior a la del año 2013 que es de 7.946.243,21 USD. Lo cual simboliza que hubo un incremento de 1.481.568,06 USD. La cuenta de Activos Corrientes refleja un incremento insignificante de 748.059,06 que represente el 49.11%. En cambio en el caso de los Activo No Corrientes se obtuvo un incremento en relación al 2012, ya que en el 2013 se obtuvo un valor de 4.732.342,49 USD que representa el 11.24%, en relación al 2012, dando como diferencia 478.337,68 USD.

El pasivo total del 2012 fue de 3.469.014,93 USD inferior a la del año 2013 que fue de 4.044.342,17 USD, la diferencia que se determino fue de 575.327,24USD, lo que significa que el pasivo creció un 16.58%. Esto fue reflejado por el crecimiento de la cuenta del Pasivo Corriente en el año del 2013 de 542.945.97 USD en relación al 2012. Pero en el caso del Pasivo no Corriente se visualiza un incremento del 2012 que asumía un valor de 1.358.663,68 USD y el 2013 de 1.416.571,70USD, la diferencia del incremento es del 4.26% en relación al 2012.

Su patrimonio en el 2012 fue de 3.166.082,87 USD y en el 2013 de 2.995.660,22 USD, esto significa que existió un incremento de 170.422,65 USD en relación al 2012, este aumento se obtuvo por el crecimiento de los Resultados del Ejercicio que representó el 146% del Total del Patrimonio.

De acuerdo con el Estado de Resultados de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, las Ventas del 2012 fueron de 18.241.591,04 USD y en el 2013 fueron de 19.562.116,05 USD, dando como diferencia 1.320.525.01USD reflejando un incremento en los ingresos de la empresa, el costo de ventas y producción en el 2012 fue de 15.759.104,94 USD es inferior a la obtenida en el 2013 que fue de 16.276.934,40 USD, dando como diferencia

517.829,46USD. En el caso de los Gastos se pudo apreciar que existe un incremento de 141.015,94USD, debido a que en el 2012 la cuenta de Gastos es de 2.314.541,29 USD y en el 2013 fue de 2.455.557,23 USD, dando como resultado un crecimiento en la Utilidad del Ejercicio del 2013 en 105.014,18USD

4.2. Análisis de los Indicadores Financieros

En la actualidad gran parte de las empresas utilizan los indicadores financieros como una herramienta de cálculo e interpretación del desempeño operativo de la organización, también le permite identificar las áreas de mayor rendimiento y de aquellas que requieren mayor atención, con el fin de establecer mejoras que coadyuven a crecimiento de la situación económica-financiera de la empresa.

Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados frecuentemente para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes:

4.2.1. Análisis de Liquidez

La liquidez de una empresa es la habilidad y la capacidad de la misma para cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo, brinda información interna que permite determinar si la empresa tiene liquidez y solvencia ante sus obligaciones con terceros.

A continuación describen los indicadores que permiten medir la liquidez de la empresa estos son los siguientes:

4.2.1.1. Razón Corriente

Mide el número de unidades monetarias que dispondrá la Empresa para cancelar cada unidad de financiamiento contraída dentro de un ciclo de operación. (UNID, 2010, pág. 8)

Esta razón se obtiene de la división de Activo corriente sobre el Pasivo Corriente.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{3.213.900,72}{2.627.770,47}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = 1.22$$

Interpretación

Para el año 2013 la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, por cada dólar de obligación vigente cuenta con \$ 1.22 dólares para respaldarla, es decir que posee \$ 1.22 para cubrir cada dólar de obligación y tiene una ganancia del 0.22 de cada una..

4.2.1.2. Capital de Trabajo

Es la inversión neta en Recursos Circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo, representa el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación. Esta razón se obtiene de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. (UNID, 2010, pág. 8)

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

$$\text{Capital de Trabajo} = 3.213.900,72 - 2.627.770,47$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 586.130,25$$

Interpretación

Para el año 2013 la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, una vez cancelada el total de sus obligaciones corrientes, le quedará \$ 586.130,25 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica

4.2.1.3. Prueba Ácida

Prueba Ácida

Esta prueba usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tiene la empresa. Es más sensible, dado a que se está eliminando el Inventario que es menos líquido. Se obtiene dividiendo el activo disponible entre el pasivo circular menos inventarios. Es decir que esta razón permite determinar el nivel de rotación de forma más exactitud sobre la capacidad de pago de una organización. (UNID, 2010, pág. 8)

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

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{3.213.900,72 - 735.818,17}{2.627.770,47}$$

$$\text{Prueba Ácida} = 0.9430$$

Interpretación

Para el año 2013 se puede observar que la empresa puede atender sus obligaciones del pasivo corriente sin la necesidad sus inventarios, en el año por cada dólar que invierta estaría ganando \$ 0.9430 dólares.

4.2.2. Análisis de endeudamiento

Los índices de endeudamiento miden la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, se presenta en porcentajes. Además se encarga de comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento. El valor óptimo teóricamente de este índice se sitúa entre 0,4 y 0,6; en caso de ser superior indica que el volumen de deuda es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o lo que es lo mismo se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0,4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios.

4.2.2.1. Razón de Endeudamiento Total

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, ayuda a determinar el grado de endeudamiento que tiene la empresa. (CEATE, 2008, pág. 2)

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

$$\textit{Endeudamiento Total} = \frac{4.044.342,17}{7.946.243,21}$$

$$\text{Endeudamiento Total} = 0.50$$

$$\text{Endeudamiento Total} = 50\%$$

Interpretación

Significa que el 50% del activo total de la empresa es financiado por terceros y el 50% por dueños y otros componentes del patrimonio, por lo tanto es un financiamiento aceptable debido a que tiene igual compromiso con terceros. Por lo cual se recomienda apalancarse más con capital de terceros para que la empresa sea más rentable por medio de la utilización de dinero de otros. Es decir, el valor mayor indica que la empresa tiene más deudas que recursos propios para hacerles frente.

4.2.2.2. Razón de Autonomía

La Razón de Autonomía mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. Es complementaria a la de endeudamiento, por lo que la suma de los dos debe ser igual a 1. (CEATE, 2008, pág. 2)

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

$$\text{Razón Autonomía} = \frac{7.946.243,21}{3.166.082,87}$$

$$\text{Razón Autonomía} = 2.51$$

Interpretación

La posibilidad de la empresa de financiarse con capital propio en el año 2013 fue del 2.51 lo cual nos indica que los activos de la empresa le pertenece a terceros, es

decir que la empresa no depende totalmente de sus acreedores debido a que posee independencia financiera.

4.2.2.3. Análisis de Actividad

Estos índices miden la Actividad o eficiencia muestran la actividad con que la empresa está usando los activos empleados. Es decir, evalúa la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos de que dispone.

4.2.2.4. Rotación de Cuenta por Cobrar

Indica las veces que se han movido las cuentas por cobrar durante el año, esto significa el número de veces en que se recupera el crédito otorgado a los clientes durante el año. (UNID, 2010, pág. 9)

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

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{19.562.116,05}{317.386,96}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = 54.34$$

Interpretacion

Se puede evidenciar que la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos realiza el cobro de sus servicios de manera estricta, puesto que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo 54 veces en el año, esto se debe a la eficiencia en el cobro del servicio y en cierta medida en el atraso del pago de algunos clientes.

4.2.2.5. Plazo Medio de Cobro

Señala el plazo en días de la recuperación del crédito ósea el período durante el cual la empresa dejará de recibir ingresos en concepto de Cuentas por Cobrar. Muestra el tiempo de financiamiento a los clientes. (UNID, 2010, pág. 9)

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

$$\textit{Plazo Medio de Cobro} = \frac{360}{54}$$

$$\textit{Plazo Medio de Cobro} = 6$$

Interpretacion

La empresa hace sus cobranzas promedio a 6 días aproximadamente, esto nos indica la eficiencia de la empresa para cobrar sus ventas al crédito; así mismo, refleja la política de crédito de la empresa.

4.2.2.6. Rotación de Inventarios

Indica el número de veces en que en promedio el inventario ha sido repuesto dentro del almacén hasta que se vende. (CEATE, 2008, pág. 3)

$$\textit{Dias de Inventarios} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Inventarios}}$$

$$\textit{Dias de Inventarios} = \frac{19.562.116,05}{735.818,17}$$

$$\text{Días de Inventarios} = 26.58$$

Interpretación

Esto quiere decir, que la rotación del inventario durante el 2013, fue de 26 veces. Es decir que los inventarios se vendieron o rotaron cada tres meses (12/26). Las mercancías permanecieron 15 días al mes en el almacén antes de ser vendidas.

4.2.2.7. Plazo Medio de Inventarios

Días de Inventarios

Evalúa cuantos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas. (CEATE, 2008, pág. 2)

$$\text{Días de Inventarios} = \frac{\text{Inventarios} \times 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Días de Inventarios} = \frac{735.818,17 \times 360}{19.562.116,05}$$

$$\text{Días de Inventarios} = 13.56$$

Interpretación

De acuerdo con la información obtenida se puede determinar que la empresa tiene 13 días el inventario para atender la demanda de sus productos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores.

4.2.2.8. Rotación de Cuentas por Pagar

Indica el número de veces que las compras a crédito de insumos y mercaderías se han cancelado durante el año, esto significa el número de veces en que se cancela el crédito otorgado por los clientes durante el año a la entidad. (UNID, 2010, pág. 9)

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{13.768.712,76}{1.918.925,15}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = 7.17$$

Interpretacion

Se puede evidenciar que la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos realiza el pago de los créditos de forma eficiente, debido a que realiza sus pagos 7 veces en el año, esto significa que desde el punto de imagen crediticia de la entidad le conviene una rotación más elevada que una lenta.

Con el fin de mejorar su imagen frente a los proveedores que le conceden normalmente créditos.

4.2.2.9. Plazo Medio de Cuentas por Pagar

Señala el plazo en días que la empresa en promedio se está demorando en cancelar los créditos de insumos o mercaderías en el período, durante el cual se entregará dinero en concepto de Cuentas por Pagar. (UNID, 2010, pág. 9)

$$\text{Plazo Medio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Plazo Medio de Pago} = \frac{360}{7}$$

$$\text{Plazo Medio de Pago} = 51.42$$

Interpretacion

La empresa realiza sus pagos en un promedio 51 días aproximadamente, esto nos indica la entidad debería mantener un plazo similar a los proveedores que le conceden los créditos. Es decir que la que la empresa se demora 51 días en realizar el pago de las compras a crédito.

4.2.3. Análisis de Rentabilidad

Estos índices miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles para el óptimo desarrollo de la empresa. Además permiten determinar si se posee una buena administración de los costos y gastos de la misma.

4.2.3.1. Margen de Utilidad Neta

El margen de utilidades netas mide el porcentaje que le queda a los propietarios de la operación de la empresa, es decir, muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos.

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

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{277.981,19}{19.562.116,05}$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = 0.0142$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = 1.42\%$$

Interpretación:

El margen de utilidad neta nos indica que la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, por las ventas realizadas se obtiene el 1.42% de utilidad neta, esto nos indica el rendimiento después de impuestos de las ventas, que para este caso es aceptable.

4.2.3.2. Rentabilidad sobre Activos (ROA)

Mide la rentabilidad sobre el activo total, es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa en el cual a mayor ratio, mayores beneficios han generado el activo total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa. Además muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientes de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio. (CEATE, 2008, pág. 5)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

$$ROA = \frac{277.981,19}{7.946.243,21}$$

$$ROA = 0.0349$$

$$ROA = 3.49\%$$

Interpretación

En el año 2013 la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, nos indica que la rentabilidad en relación con su activo total es de 3.49%; es decir que el rendimiento que está obteniendo la empresa es de 3.49% por cada dólar invertido en el activo.

4.2.3.3. Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

El rendimiento operativo sobre patrimonio se encarga de medir la el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta sobre el patrimonio neto.

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ total}$$

$$ROE = \frac{277.981,19}{3.166.082,87}$$

$$ROE = 8.77\%$$

Interpretación

Para el año 2013 la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, la rentabilidad con relación a la utilidad y al patrimonio es de 8.77%; es decir que el rendimiento de los activos mide la eficiencia con la cual la gerencia ha utilizado los activos bajo control, independiente de si estos activos fueron financiados con deuda o con capital patrimonial.

Al comparar estos índices podemos identificar que el apalancamiento es negativo, debido a que el ROA es inferior ROE, esto significa que la rentabilidad es superior a la deuda de la empresa, lo cual permite identificar estrategias que permitan

continuar con el proceso de manejo de forma eficiente para financiar el activo o la inversión de la empresa.

4.2.4. Análisis DUPONT

El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el Apalancamiento financiero.

El sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles. (Mantilla, 2011)

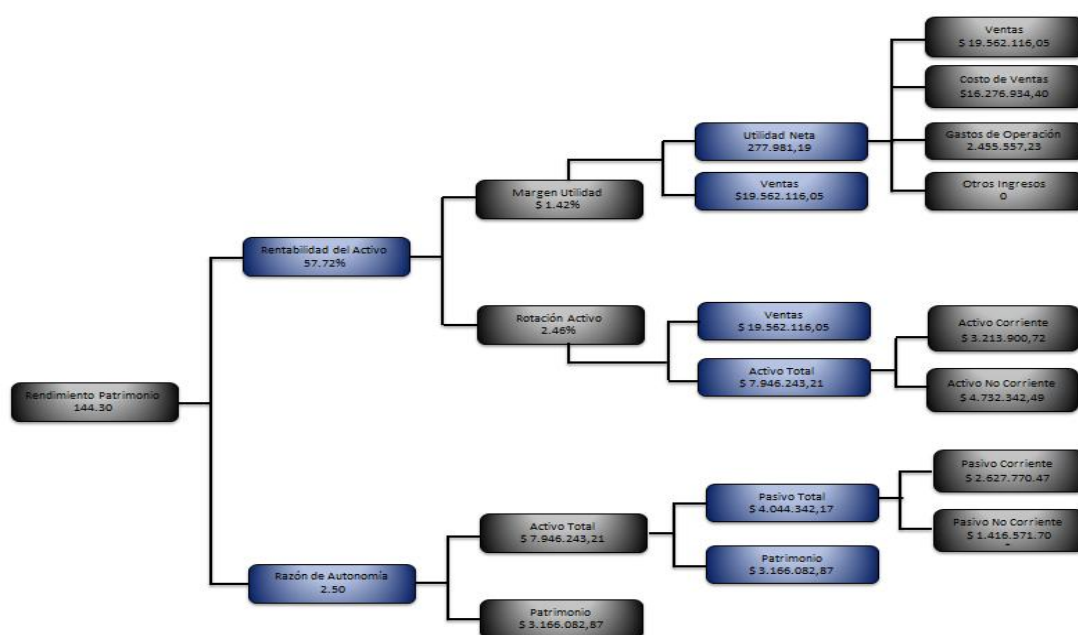


Figura 4.1. DUPONT

El análisis DU PONT es un instrumento que permite evaluar el rendimiento sobre la inversión total, se determina por medio de la multiplicación de la rotación de activos totales; que en el año 2013 para la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, fue de 57.72%, es decir que por cada dólar de inversión en activos se generan 144.30 dólares en ventas. El margen de utilidad neta mide la rentabilidad neta con respecto a las ventas como se puede observar que la empresa posee un 1.42%.

La razón de Autonomía se la obtuvo en relación del apalancamiento de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, que para el año 2013 en la empresa se registró en un 2.50.

Por otro lado, se destaca que la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, tiene una rentabilidad del Activo del 57.72%, es decir que por cada dólar que invirtieron los dueños le produce 0.57 centavos de dólar.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

5.1. Estructura del Modelo de Gestión Financiera

El modelo de Gestión Financiera es la representación resumida y lógica del escenario real, la misma permite identificar los elementos y variables que la forman y la manera del cómo se interrelacionan, con el objetivo de entender el funcionamiento de un sistema o facilitar el análisis que conllevará a determinar las soluciones posibles a la problemática. (Alemán, 2006)

Es decir que el Modelo de Gestión Financiera es el conjunto de procesos, técnicas, herramientas y objetivos que tienen la empresa para alcanzar la meta establecida, a través de los medios determinados.

Incluso se debe tener en cuenta que el Modelo de Gestión Financiera es una herramienta que permite clasificar y determinar las acciones y decisiones que se han efectuado dentro de la empresa, las mismas que se ven reflejadas en los resultados económicos de la entidad en un periodo determinado.

Por esta razón el presenta Modelo de Gestión Financiera tienen como objetivo dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor aportación dentro de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, las cuales fueron determinadas mediante el análisis financiero realizado anteriormente, en el cual se identificó las debilidades que posee y las posibles alternativas de solución con la finalidad de optimizar el uso de los recursos para que contribuyan en el mejoramiento de los índices de forma eficiente y rentable.

5.1.1. Gestión de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar representan las obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como las adquisiciones de mercancía o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen dicho activo. (MPYMES, S/F, pág. 1)

Es decir que las cuentas por cobrar son los derechos que la entidad tiene a su favor por la prestación de servicios, el otorgamiento de préstamos entre otros.

El objetivo de la Gestión de Cuentas por Cobrar es realizar una apropiada gestión de cobros en la empresa con el afán de recuperar los recursos monetarios.

5.1.1.1. Situación Actual de las Cuentas por Cobrar

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos actualmente no posee una área de crédito y cobranza, por lo cual los cobros se efectúan a los 54 días, es decir son mayores a promedio industrial establecido de 30 días.

Por este acontecimiento la empresa al concientizar dicho período tiene la necesidad de establecer un departamento de crédito y cobranzas, en el cual tendrá como finalidad el establecimiento de Políticas y Procedimiento de cobranzas que contribuirán en la solución de la problemática de la entidad.

Además del establecimiento de políticas y procedimientos, se realizaran las respectivas evaluaciones de crédito, seguimiento de cuentas y los procedimientos de cobro de los préstamos otorgados por la empresa.

5.1.1.2. Modelo Propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar

Determinada las falencias de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, se procederá a delinear alternativas de solución que permitan mejorar el proceso de cobro de forma oportuna y eficiente, para este suceso es necesaria la consideración de los siguientes aspectos, estos son:

- Políticas de financiamiento
- Evaluación del Crédito
- Seguimiento de Cuentas
- Técnicas de Cobro

A continuación se detallan cada uno de los aspectos:

Políticas de Financiamiento

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos concede créditos a sus clientes dependiendo el monto de adquisición y la frecuencia con la que realizan las compras de los productos. Esto se realiza a través de una solicitud que acredita la obligación con la entidad.

A continuación se detalla los montos y plazos de crédito establecidos por la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos.

Cuadro 4.1.**Montos y Plazos de Crédito de la Empresa**

Montos y Plazos de Crédito de la Empresa	
MONTO	PLAZO
0 a 400	15 días
401 a 800	30 días
8001 a 1000	45 días
1001 a 2000	50 días
Más de 2001	90 días con previa autorización del Gerente

Fuente: Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos

Políticas de Crédito

Las políticas de crédito tienen como objetivo incrementar el rendimiento de la inversión, es decir a través del otorgamiento de los créditos se busca maximizar los beneficios, para ello la empresa establece como políticas las siguientes normativas:

- Se concederá créditos a las personas que presten servicios a la entidad, siempre y cuando reúna los requisitos establecidos y sea aprobado por el Gerente General.
- Se realizará un análisis sobre la información otorgada por el solicitante con la finalidad de comprobar su validez.
- Se otorgará el 15% de crédito del total de la compra y la diferencia será cancelado al contado.

- El cliente deberá entregar como garantía una letra de cambio por el valor otorgado

Evaluación del Crédito

Para la evaluación del Crédito la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos se debe evaluar a los solicitantes para lo cual la empresa deberá efectuar los siguientes pasos:

a) **Recopilar información:** Una forma fácil de recopilar datos del cliente es a través de un formulario de Solicitud de Crédito, en el cual se detalla toda la información del solicitante. Ente los principales aspectos tenemos:

- Información Personal del cliente
- Numero de RUC o cedula de Identidad
- Razón social
- Dirección
- Teléfono
- Email
- Plazos de Crédito
- Fecha
- Garantía

b) **Analizar Información:** Obtenida la información del cliente se procede a la verificación de los mismos, a través de la aplicación de los 5”C” del Crédito, el cual permitirá identificar el nivel de solvencia del solicitante.

- **Carácter:** en el caso de ser un cliente antiguos se proceda a realiza un análisis del historial de pagos que tiene con la empresa, si no ha tenido ningún inconveniente se le concede al crédito pero en el caso de que el solicitante tenga cuentas pendientes por periodos largo se rechaza la solicitud.

- **Capacidad:** Se realiza un análisis de los estados financieros del solicitante, con primordial enfoque en la razones de liquidez y endeudamiento, con la finalidad de determinar el nivel de apalancamiento del cliente.
- **Condiciones:** Hace referencia a las condiciones en las que desarrolla el negocio, tomando en cuenta las variables económicas que pueden afectar sus acciones.
- **Capital:** Se realiza el análisis del patrimonio y la rentabilidad que posee el solicitante.
- **Colateral:** En el caso de ser un cliente nuevo que requiera el crédito con un monto elevado será necesario alguna garantía

c) **Toma de decisión**

Efectuada la recopilación de la información la empresa deberá basarse en una normativa de crédito en el cual se especificará los siguientes aspectos:

- En el caso de que el cliente pague antes del periodo establecido la empresa concederá un descuento del 2% por pronto pago se debe diseñar un documento en el cual se establezcan las condiciones de cumplimiento y las obligaciones de los clientes.
- Vencidos los plazos de cancelación de las cuotas del cliente la empresa deberá establecer tasas de interés de acuerdo al monto del crédito y al periodo transcurrido.

d) Seguimiento de cuentas

Después de llevar a cabo los aspectos anteriores y de seleccionar al solicitante del crédito se deberá llevar a cabo los siguientes aspectos:

- El área de cobranzas deberá llevar un registro de los cobros realizados al cliente y de los pagos pendientes de cobro.
- Enviar de forma mensual los saldos de la deuda, esto se lo puede hacer a través del mail o mediante mensajes de texto

Operaciones de Cobro

Las técnicas de cobro que puede desarrollar la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, se detallan a continuación:

- Llamadas Telefónicas: Este es el primer método de cobro de las deudas, se efectúan después de los cinco días de retraso del cliente en el cual se recuerda al mismo el retraso del pago de la cuota, en el caso de no obtener respuesta después de haber realizado las llamadas se procede a exigir el pago inmediato de la cuota, no obtenida respuesta alguno se realiza exige el cobro de forma judicial a través de una agencia de cobro
- En el proceso de judicial se efectúa por medio de una agencia la cual se encarga de realizar los trámites pertinentes y cobros de la cartera de crédito de la empresa. en el caso de no ver ninguna respuesta positiva se procede a un cobro de forma extrajudicial.
- El cobro extrajudicial se a través de procesos de gestión de cobro estrictos, posee costos más altos y en los peores casos las deudas no llegan a ser canceladas en su totalidad.

Procedimiento de otorgamiento de Crédito

1. El cliente solicita a la empresa un crédito
2. La Secretaria se encarga de entregar la solicitud al cliente para que llene con la información que requiere, luego procede a efectuar la verificación de los datos proporcionados por el solicitante
3. Verificada la información emitida por el cliente se llama al cliente con la finalidad de requerir información extra que requiera la entidad para la otorgación del crédito
4. Obtenida la información adicional y verificada se procede a analizar la solicitud
5. Realizado el análisis al solicitante se emite los resultados al personal respectivo o designado para que autorice la emisión del crédito y establece el monto del crédito.
6. Se comunica al cliente la aprobación del crédito y se establece la fecha de reunión con el cliente para definir las condiciones, plazos y garantías del crédito.
7. Obtenida la garantía del crédito del cliente se desarrolla la entrega del dinero y se efectúa el respectivo cronograma de cobros
8. Elaborado el cronograma se imprime y se le proporciona una copia al cliente y realizan las firmas respectivas como constancia del acuerdo entre las partes.

5.1.2. Gestión de Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar representan las obligaciones presentes que tiene una empresa, provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como las adquisiciones de mercancía o servicios. Esta cuenta pertenece al pasivo. (MPYMES, S/F, pág. 1)

Es decir que las cuentas por pagar son aquellos valores que la empresa debe pagar. Dentro de esta cuenta se puede encontrar los sueldos y beneficios de los trabajadores, deudas a proveedores, obligaciones con instituciones financieras y otros, a los cuales se debe realizar los pagos respectivos de manera oportuna.

En el caso de la empresa el pago a proveedores se lo debe realizar de manera planificada, para lo cual es importante elaborar un registro en el que conste los nombres de los proveedores, el valor de la factura del proveedor y la fecha a realizar la cancelación respectiva.

5.1.2.1. Situación actual de las Cuentas por Pagar

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos efectúa sus pagos en un promedio aproximado de 51 días, el cual debería ser similar al de los proveedores y mantenerse en un lapso promedio industrial de 30 días. Debido a que por la demora en los pagos de las compras se pierde imagen y proveedores importantes.

Por ello se debe diseñar un modelo de registro que permita establecer de manera acertada cuándo y cuánto se debe pagar al proveedor y algo muy importante es la designación de una persona responsable en el manejo de estas cuentas, ya que es la imagen y la solvencia de la empresa la que está en juego.

También se establecerán políticas, procedimientos y estrategias que contribuirán en el proceso de pago a los proveedores o a cualquier persona o entidad con la que se haya adquirido deudas u obligaciones por pagar

5.1.2.2. Modelo Propuesto para Gestión de cuentas por Pagar

Después de haber efectuado el análisis de las cuentas por pagar y detectadas las falencias en la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos es necesario establecer alternativas de solución que permitan mejorar el proceso de cancelación de deudas, se detalla continuación los procesos que efectuarán, estos son:

Estrategias de pago

- Analizar los saldos de las cuentas antiguas y determinar si los tiempos de cancelación sobre pasan al pactado, con la finalidad de cancelarlos inmediatamente.
- Para que el empresa mejore los tiempos de pagos se debe comunicar con los proveedores para acordar el tipo de pago y el periodo de cancelación, establecido el lapso de pago el proveedor accederá a ofrecer un descuento por pronto pago del 3% si la entidad cancela dentro de los 15 días después de haber adquirido la materia, en el caso de no realizar la cancelación perderá totalmente el descuento y efectuara el pago en un tiempo máximo de 30 días.

De esta forma se busca mejorar los tiempos de pago y la gestión financiera de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos de forma eficiente y eficaz.

Políticas de cancelación de deuda

- Adquirida los bienes o servicios la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos deberá efectuar el pago del 60% al contado y la diferencia lo efectuará a crédito, el cual se cancelará el 50% dentro 15 días después del mes de gracia y el otro 50% en el plazo de 30 días a partir de la entrega de la factura y de la mercadería.
- En el momento de fijar los contratos de compra con los proveedores de deberá fijar convenios con el objetivo de obtener mejores beneficios como son: descuentos por pronto pago, créditos y promociones.
- Analizar si la materia adquirida cumple con las normas de calidad, en el caso de no cumplimiento se procederá a efectuar la devolución del producto al proveedor.

- Aprovechar los descuentos por pronto pago que ofrecen los proveedores, puesto que le permitirán a la empresa mejorar su imagen y contribuirá en el mejoramiento de la empresa.
- Los pagos a los proveedores se efectuará con cheque o transferencia bancaria en la fecha determinada con la finalidad de agilizar el proceso de pago.
- Los días de pago establecidos por la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos serán los viernes de 10am a 3 pm, para el cual los proveedores serán notificados a través de una llamada telefónica o un mail con el fin de confirmar su asistencia el día determinado. en el caso de no pueda acudir el proveedor deberá acudir la próxima fecha de cancelación.
- Para constancia del pago se entregará al proveedor un impreso detallado las fechas de cancelación, los montos y los saldos que tiene la empresa con el mismo.

5.1.3. Gestión de Inventarios

Actualmente en el sector de las industrias lácteas se puede observar un mercado en crecimiento, dinamia e innovador, el cual requiere que la entidad mejore de forma continua la gestión de inventarios con la finalidad de optimizar los recursos, reducir costos y gastos.

Es por ello que es de gran importancia que los productos que manejan la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos posean inventarios del proceso productivo. Es decir deben tener un inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado con la finalidad de determinar si es suficiente para abastecer las demandas de los clientes o se debe adquirir mayor materia.

Por esta razón el inventario es la parte fundamental del giro del negocio, por ello es indispensable que se efectúe un excelente manejo y control de las materias y los productos finales.

5.1.3.1. Situación Actual de Inventarios

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos actualmente tiene 15 días para atender la demanda de los clientes, el cual se encuentra se encuentra en el promedio industrial, pero para reducir este lapso y obtener mayor rotación de los productos dentro de la empresa se deberá establecer políticas y procedimiento de manejo de inventarios que contribuyan en la idónea administración de las materias y producto finales de la entidad.

5.1.3.2. Modelo Propuesto para Inventarios

Después de conocer la situación actual de sistema de inventario dentro de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos se implantarán los procedimientos y medios de control que coadyuvarán a establecer el stock necesario de la materia como de los productos finales, con el afán de mejorar la gestión de inventario a través de los siguientes aspectos:

- **Clasificación de Inventarios**

Para efectuar una adecuada clasificación dentro de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos se implementará el análisis de inventarios ABC.

El sistema ABC para inventarios se fundamenta en determinar por orden de necesidad o urgencia en el proceso, los bienes en el inventario de tal forma que se denominara con A los de mayor urgencia, alto costo o que siguiendo las políticas de la organización u otros, son de primera necesidad en el proceso, luego con aquellos

que se requieren de forma general y por ultimo como C aquellos de consumo o control mínimo, es decir que si ocurre un faltante no ocasionaría paralización de los procesos productivos (en algunos casos materiales de limpieza)(Chávez, S/F, pág. 66)

A través de la técnica ABC la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos conseguirá clasificar los inventarios en tres categorías según el volumen de ventas anual en dólares, el cual será calculado de la siguiente forma:

$$QSL = \text{Demanda Anual de cada producto de Inventario} * \text{Costo por unidad}$$

Según QSL los productos pueden clasificarse de la siguiente forma:

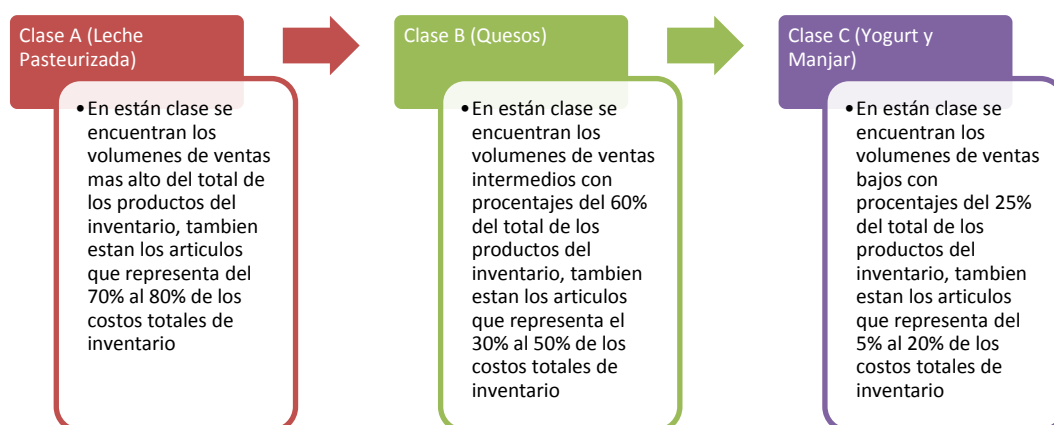


Figura 5.1. Clasificación de los Productos de la Empresa según la herramienta QSL

Fuente: (Introducción a la Gestión de Stocks, 2da. Edición, 2006, pág. 14.)

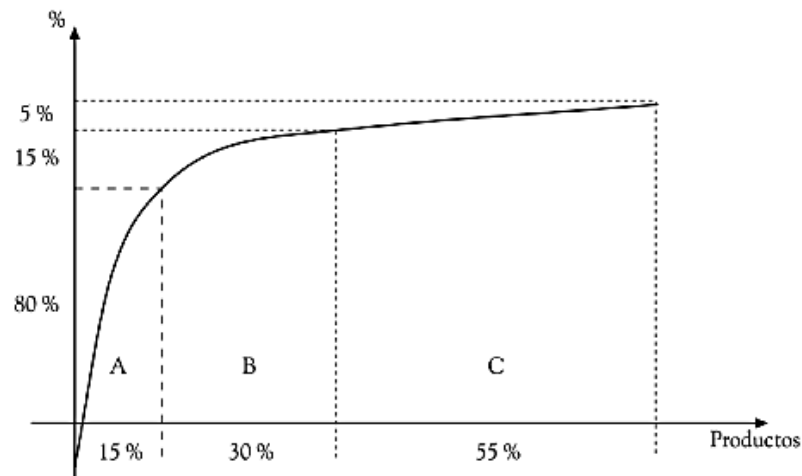


Figura 5.2. Representación QSL

Fuente: (Introducción a la Gestión de Stocks, 2da. Edición, 2006, pág. 14)

Estrategias

- Los productos que se encuentra en la clase A se deberán tomar mayor atención en el conteo físico, debido a que representa el porcentaje más alto del volumen de ventas como de los costos, además existe mayor relación directa con el proveedor.
- La periodicidad de conteo para la clase A se realizará de forma mensual, los de la clase B de forma trimestral y los de la clase C de forma semestral.
- Minimizar el inventario según los costos de ventas con la finalidad de evitar pérdidas futuras.
- Buscar nuevos proveedores con la finalidad de comparar costos y adquirir las materias de buena calidad y a cómodos precios.
- Tratar con los proveedores actuales descuentos por pronto pago.

5.1.4. Políticas y Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento constituye la forma de como la entidad puede obtener fondos o recursos para llevar a cabo diversas actividades o que permitan cumplir metas que contribuirán en el crecimiento, desarrollo y progreso de la entidad. (Córdova, 2007, pág. 257)

Las políticas y fuentes de financiamiento son los medios y procedimiento de financiamiento que la empresa optará para el cumplimiento de sus objetivos., los mismos que pueden ser ejecutados a corto, mediano y largo plazo.

El proceso de financiamiento la empresa lo puede realizar de dos formas, estas son:

Fuentes Interna

El financiamiento interno surge de las operaciones de la empresa, incluye fuentes como: utilidades retenidas, salarios devengados o cuentas por pagar. (Zvi Bodie, 2003, pág. 418)

El financiamiento interno se efectuará a través de las aportaciones voluntarias de los socios o mediante retención de utilidades con el objetivo de reinvertirlas en la entidad, las mismas que serán aprobados y autorizadas los la Junta General de Socios y el Gerente General

Fuentes Externas

El financiamiento externo ocurre siempre que los administradores de la compañía tienen que obtener fondos de prestamistas o inversionistas externos. Si una compañía emite bonos o acciones para financiar la compra de planta y equipos nuevos, esto es financiamiento externo. (Zvi Bodie, 2003, pág. 418)

El financiamiento externo se efectuará a través de la adquisición de préstamos bancarios los mismos que tendrán como finalidad ayudar a la entidad en la compra de productos, artículos, maquinaria o adquisición de un servicio que contribuirá en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

5.1.4.1. Situación actual de la Empresa

Conforme a los resultados obtenidos se puede visualizar que la empresa tiene un nivel de endeudamiento mínimo de los fondos propios, esto indica que la entidad evita la adquisición de créditos.

La empresa hoy en día del Total del Pasivo Corriente el 14.17% representas a las obligaciones con terceros a largo plazo, lo cual refleja un endeudamiento leve, por lo cual es importante que la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos obtenga un nivel de endeudamiento mayor a que el que posee actualmente, es decir la entidad podrá obtener un crédito cuando lo desee.

5.1.4.2. Estrategias de Financiamiento

Las estrategias se encuentran relacionadas con el capital de trabajo, debido a que permite determinar la solidez financiera de una empresa, entidad u organización, la misma que contribuye en el crecimiento de la rentabilidad a través del establecimiento de estrategias en el uso de los recursos en función con el financiamiento.

Estas estrategias de financiamiento se pueden clasificar en:

- **Estrategia dinámica de Financiamiento**

La estrategia dinámica de financiamiento consiste en que la empresa financie al menos sus necesidades temporales, y quizás algunas de sus necesidades permanentes,

con fondos a corto plazo. El saldo restante es financiado con fondos a largo plazo. (Navarro, 2013, pág. 4)

En otras palabras se puede decir que las estrategias de dinámicas permiten a las organizaciones financiar sus necesidades en el corto plazo sin la intervención de créditos de las entidades financieras, solo en el caso que sea necesario puede adquirir uno.

En el caso de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos financiará sus necesidades transitorias con fondos propios para el corto plazo y las necesidades permanentes con fondos externos para el largo plazo. Lo cual representará una mayor rentabilidad a un mayor riesgo.

- **Estrategia Conservadora de financiamiento**

La estrategia conservadora de financiamiento consiste, en una versión más extrema, en financiar todos los requerimientos de fondos proyectados con fondos a largo plazo y usar el financiamiento a corto plazo sólo en caso de emergencias o desembolsos de imprevistos de fondos. Es difícil imaginar cómo podría ser ejecutada esta estrategia en la realidad, puesto que la utilización de los instrumentos de financiamiento a corto plazo, como las cuentas por pagar y los pasivos acumulados o devengados, es prácticamente inevitable. Así pues para ilustrar esta estrategia se hará caso omiso del financiamiento espontáneo a corto plazo representado por las cuentas por pagar y los pasivos acumulados o devengados (Navarro, 2013, pág. 4)

Es decir que las estrategias conservadoras permiten a las organizaciones financiar sus necesidades en el corto plazo como en el largo plazo a través de proyecciones de los fondos de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y otros pasivos acumulados, como también por medio de la adquisición de créditos bancarios.

En el caso de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos financiará sus necesidades transitorias y permanentes a través de proyecciones de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y otros pasivos acumulados. El cual representa un rendimiento menor con menor riesgo.

- **Consideración de alternativas entre dos estrategias**

A diferencia de la estrategia dinámica, la estrategia conservadora implica que la empresa pague intereses por fondos innecesarios. En consecuencia, la estrategia dinámica es más rentable que la estrategia conservadora, debido a que su costo es menor. (Navarro, 2013, pág. 5)

En otras palabras se puede decir que las entidades al relacionar las dos alternativas de estrategias focalizan el punto medio entre la dinámica y la conservadora. Por lo cual para la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos es una alternativa idóneo debido a que permite establecer un punto de equilibrio entre las utilidades altas y el riesgo alto; y las utilidades bajas y el riesgo bajo.

Políticas de Financiamiento:

A continuación se establecen las políticas de financiamiento para la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, estos son los siguientes:

- La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos debe adquirir un crédito bancario según las posibilidades crediticias de la entidad, el mismo que no perjudique los activos corrientes. Es decir que mediante la adquisición de un crédito la empresa estimule el desarrollo de la entidad en infraestructura, activos u otro aspecto en función al giro del negocio, con el afán de incrementar las ventas y la rentabilidad de la misma.

- Los créditos deberán ser adquiridos únicamente para cubrir necesidades de la empresa.

5.1.5. Presupuestos

El presupuesto constituye un plan de actuación para el futuro en cuanto a que cuantifica en términos monetarios las actividades que se prevén acometer, los objetivos y los medios para alcanzarlos. No se debe confundir con una previsión, porque incorpora unos objetivos deseados y un compromiso por parte de toda la organización para alcanzarlos. (Rodríguez & Ramón, 2010)

En otras palabras se puede decir que el presupuesto es un plan de acción que permite cumplir las metas establecidas por las entidades en función de la colaboración y función de todos los trabajadores de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos.

5.1.5.1. Planificación Presupuestaria

La planificación presupuestaria representa el un mecanismo que permitirá pronosticar los flujos de efectivo, de tal manera que se genere la información suficiente para una adecuada toma de decisiones que posibilite la maximización de los recursos que dispone la empresa. (Jumbo, 2013, pág. 162)

Esto nos indica que la planificación presupuestaria es una herramienta que permite prever flujos de efectivo para que la gestión administrativa, facilitando la toma de decisiones en función a los sucesos pasado y a los proyectados, en el cual en los proyectados o futuros se establecen mejoras que contribuyen en el desarrollo y crecimiento empresarial.

Es por ello que a través de la planificación presupuestaria permitirá a la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, pronosticar los flujos de

efectivo futuros que obtendrá por los cambios efectuados de forma interna, el mismo que ayudará y facilitará la toma de decisiones por parte de la Gestión Administrativa de la entidad.

5.1.5.2. Presupuesto de Ventas

Ventas

Es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y en forma permanente. Es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa. (EcuRed, 2014)

En función a lo mencionado se puede decir que las ventas es la entrega de un producto o servicio a una personas que requiera satisfacer sus necesidades.

La principal actividad formal del marketing gira en torno a la elaboración de un presupuesto anual y de un plan de marketing. Ambos están muy relacionados, ya que el presupuesto es una decisión de los que se prevé vender y lo que se necesita gastar para alcanzar las ventas deseadas y obtener beneficios, y en el plan de marketing se expone la forma en que se va a gastar el dinero asignado para la realización de las diferentes actividades de la empresa.

Por ende se puede decir que el presupuesto de ventas es un programa de ventas, en el cual se asigna una cantidad de gasto para cada unidad de venta en concepto de promoción, equipos de ventas, salarios, comisiones, entre otras. (Anónimo, 2008, págs. 139 - 141)

En otras palabras se puede decir que el presupuesto de ventas es el punto de partida del presupuesto, debido a que incluye el desglose de las ventas en cantidad y precio que la empresa necesita estimar en un determinado periodo.

En el presupuesto de ventas se efectúan la estimación de los ingresos de la empresa en función al giro del negocio. Para la determinación de los ingresos se basa en la demanda insatisfecha de los productos o servicios que ofrece una entidad con el fin de incrementar sus ventas.

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos es una entidad que se encarga de la producción y comercialización de productos lácteos en la Parroquia de Cayambe provincia de Pichincha. Entre los principales productos que ofrece la empresa a sus clientes para la obtención de ingresos es la leche pasteurizada, quesos, yogurt y manjar de leche.; dichos ingresos se obtendrán por la venta de los productos antes mencionados.

La elaboración del presupuesto de ventas es de fundamental importancia debido a que permite establecer los niveles de crecimiento de los ingresos en el futuro, mejora el nivel de capital de trabajo, desempeño de los trabajadores y la permanencia dentro del entorno en la que se encuentra la entidad, debido a que al obtener mayor ingreso permite innovar y adquirir maquinaria o tecnología o sistemas que permiten un mejor desenvolvimiento de los colaboradores para la consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos tiene como objetivo incrementar sus ventas en un 10%, porcentaje establecido por el análisis vertical del Estado de Resultado de la empresa en los dos últimos años

Estrategias de Ventas

- Ofrecer descuentos a los colaboradores de la empresa que adquieran los productos
- Brindar a los clientes antiguos el número telefónico de la empresa para que puedan realizar sus pedidos cuando lo necesite, así como también se ofrecerá un catálogo con todos los productos que produce la entidad.
- Realizar visitas quincenales a los clientes nuevos con el fin de incrementar el número de pedidos
- Reducir tiempos de entrega de los productos y de facturación
- Innovar y sacar nuevos productos al mercado
- Eliminar la línea de productos que no ofrezcan una buena utilidad

5.1.5.3. Presupuesto de Costo de Ventas

El presupuesto de costo de ventas es una estimación del costo de los artículos vendidos. La fórmula general es el inventario inicial del producto terminado más el costo de manufactura de los artículos terminados menos el inventario final del producto terminado. (Jiménez & Espinoza, 2007, pág. 316)

Es decir que el costo de ventas se encarga de custodiar los niveles de rentabilidad, puesto que se debe tomar en cuenta que de ellos depende la generación de los ingresos de la entidad.

Para ello es indispensable que la empresa mantenga buenas relaciones con los proveedores y con los clientes, ya que permitirán obtener costos más bajos e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

5.1.5.4. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos se realiza después de haber efectuado los presupuestos de operación, debido a que son desembolsos no capitalizables que rendirán un beneficio futuro, no están relacionados con el producto sino con el proceso de administración del mercadeo de los productos que fabrica la empresa y la consecución de fondos para financiar las operaciones del negocio.

Analizando los gastos desde el punto de vista anterior, se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Gastos Administrativos:** Son todos aquellos que se originan en el área administrativa, cualquier que sea su origen, tales como: salarios, arriendos, depreciaciones, servicios públicos del área administrativa, etc.
- **Gastos de Ventas:** Son aquellos en que se incurren para la promoción y venta de los productos que fabrica la empresa, tales como salario de vendedores, comisiones en ventas, etc.
- **Gastos Financieros:** Son los relacionados con la obtención de fondos para las operaciones de la empresa, estos gastos incluyen los intereses que la empresa debe pagar por los préstamos recibidos, así como los gastos relacionados con el otorgamiento de créditos a los clientes. (Mendoza, 2004, pág. 147)

En otras palabras se puede decir que el presupuesto de costos es el control de los recursos económicos que posee la empresa en un periodo determinado, para el cual es necesario establecer la cantidad máxima que se puede desembolsar para el desarrollo de las actividades de la entidad.

5.2. Estados financieros proyectados

Las proyecciones financieras se basan en datos históricos y análisis financieros de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, a partir de los estados financieros de los últimos dos años contables 2012 – 2013.

Bajo el análisis se permite determinar la situación actual de la Empresa Productora y Comercializadora de Lácteos, en lo económico y financiero, aportando para establecer las medidas bajo las cuales se harán las proyecciones financieras. En ese sentido se tiene lo siguiente:

- El capital de trabajo para el período 2012 – 2013 que ha aumentado lo que significa que la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos tiene la capacidad para responder a las necesidades de esta área.
- Para el período 2012 – 2013, la empresa reveló un alto índice de solvencia para responder con sus obligaciones de corto plazo.
- Los inventarios han registrado una tendencia a la disminución de su rotación durante 2012 – 2013, indicando aumento de ventas y disminución en los días en los que la empresa vuelve líquidos sus inventarios.
- La rotación de cuentas por cobrar para el período 2012 – 2013 es muy alta, evidenciado por el período promedio de cobranza, que muestra tendencia creciente en el tiempo en recuperación.
- La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos presenta un problema en los márgenes de rendimiento, lo cual se aprecia un bajo rendimiento en el estado de desempeño del período 2012 – 2013

- La empresa ha registrado durante el período 2012 – 2013 un alza mínima de su rentabilidad y una marcada eficiencia para generar utilidades con los activos que posee.

Las medidas para las proyecciones de los Estados financieros 2014 – 2018 son las siguientes:

Tabla 5.1.

Parámetros para la proyección de los Estados Financieros

#	Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
1	Incremento en Ventas	15%	15%	15%	15%	15%
2	Incremento de Costos	10%	10%	10%	10%	10%
3	Incremento de Gasto en Ventas	10%	10%	10%	10%	10%
4	Incremento Gastos Administrativos	10%	10%	10%	10%	10%
5	Incremento de Gastos Financieros	10%	10%	10%	10%	10%
6	Distribución de excedentes en el periodo	50%	50%	50%	50%	50%
7	Inversión en inventarios	50%	50%	25%	25%	0%
8	Inversión Cuentas por Cobrar	25%	25%	25%	25%	25%
9	Inversión en Activos Fijos	12%	12%	12%	12%	12%
10	Incremento en activos totales	15%	15%	15%	20%	20%
11	Incremento cuentas por Pagar	3%	3%	3%	3%	3%
12	Reserva Legal	10%	10%	10%	10%	10%
14	Reserva Estatutaria y Facultativa	10%	10%	10%	10%	10%

Supuestos Económicos:

- 1) Del año 2014 al 2018 hubo un incremento en costos del 10%, para los próximos años períodos, enfocando la mejora y buena gestión de los recursos.

2) El valor de los bienes muebles e inmuebles se ha mejorado de manera anual en un 12%, por mantenimiento de planta, bien inmueble e inversión en equipo de transporte.

3) Las reservas se incrementará mediante la aplicación de la propuesta

Estados Financieros Proyectados

Los estados son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

La proyección financiera para los periodos 2014 – 2018 se presentará a continuación:

5.2.1. Estado de Resultados


El objetivo del estado de resultados es calcular la utilidad o pérdida del proyecto, en un lapso de tiempo determinado, y se obtiene de la resta de los ingresos contra todos los costos e impuestos que se debe pagar.

En el siguiente cuadro se muestra el Estado de resultados proyectado desde el 2015 al 2019:

Tabla 5.2

Estado de resultados

EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS							
ESTADO DE RESULTADOS							
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE							
CUENTA	DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	19.160.728,23	22.095.166,23	25.469.757,86	29.350.525,58	33.813.395,16	38.945.681,22
4101	VENTA DE BIENES	19.562.116,05	22.496.433,46	25.870.898,48	29.751.533,25	34.214.263,23	39.346.402,72
4106	INTERESES	2411,76	2532,348	2658,9654	2791,91367	2931,509354	3078,084821
410602	OTROS INTERESES GENERADOS	2.411,76	2.532,35	2.658,97	2.791,91	2.931,51	3.078,08
4109	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	3.606,15	3.606,15	3.606,15	3.606,15	3.606,15	3.606,15
4110	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-244747,19	-244747,19	-244747,19	-244747,19	-244747,19	-244747,19
4111	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-162.658,54	-162.658,54	-162.658,54	-162.658,54	-162.658,54	-162.658,54
43	OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4302	INTERESES FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0
4305	OTRAS RENTAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	16.276.934,40	17.903.617,84	19.692.969,62	21.661.256,59	23.826.372,25	26.207.999,47
5101	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	488.725,22	537.597,74	591.357,52	650.493,27	715.542,59	787.096,85
510105	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	13.888.215,30	15.277.036,83	16.804.740,51	18.485.214,56	20.333.736,02	22.367.109,62
510108	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-616647,32	-678312,052	-746143,2572	-820757,5829	-902833,3412	-993116,6753
510109	(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	11.047,96	12.152,76	13.368,03	14.704,83	16.175,32	17.792,85
510110	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-11.175,84	-12.293,42	-13.522,77	-14.875,04	-16.362,55	-17.998,80
510111	(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	116542,45	128196,695	141016,3645	155118,001	170629,801	187692,7811
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-107.995,01	-118.794,51	-130.673,96	-143.741,36	-158.115,49	-173.927,04
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	402.835,02	443.118,52	487.430,37	536.173,41	589.790,75	648.769,83
510201	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	388702,47	427572,717	470329,9887	517362,9876	569099,2863	626009,215
510202	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	294.314,35	322.735,79	353.999,36	388.389,30	426.218,23	467.830,05
510301	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	10.100,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00
510302	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE	1.811.072,27	1.992.179,50	2.191.397,45	2.410.537,19	2.651.590,91	2.916.750,00

Continua 

	FABRICACIÓN						
	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO						
510401		318753,44	350628,784	385691,6624	424260,8286	466686,9115	513355,6027
510406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	364.601,73	401.061,90	441.168,09	485.284,90	533.813,39	587.194,73
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	285.874,97	314.462,47	345.908,71	380.499,59	418.549,54	460.404,50
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	841842,13	926026,343	1018628,977	1120491,875	1232541,063	1355795,169
52	GASTOS	2.455.557,23	2.701.112,95	2.971.224,25	3.268.346,67	3.595.181,34	3.954.699,47
5201	GASTOS ADMINISTRATIVOS	132.062,27	145.268,50	159.795,35	175.774,88	193.352,37	212.687,61
	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS						
520101	REMUNERACIONES	22976,79	25274,469	27801,9159	30582,10749	33640,31824	37004,35006
	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)						
520102		5.320,41	5.852,45	6.437,70	7.081,47	7.789,61	8.568,57
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	17.160,51	18.876,56	20.764,22	22.840,64	25.124,70	27.637,17
520111	PUBLICIDAD	86604,56	95265,016	104791,5176	115270,6694	126797,7363	139477,5099
520121	DEPRECIACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
520122	AMORTIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
520123	GASTO DETERIORO	0	0	0	0	0	0
	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN						
520124		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5202	GASTOS VENTAS	2.278.852,03	2.506.737,23	2.757.410,96	3.033.152,05	3.336.467,26	3.670.113,98
	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS						
520201	REMUNERACIONES	155840,49	171424,539	188566,9929	207423,6922	228166,0614	250982,6675
	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)						
520202		29.956,64	32.952,30	36.247,53	39.872,29	43.859,52	48.245,47
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	23.012,80	25.314,08	27.845,49	30.630,04	33.693,04	37.062,34
	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS						
520204		7906,5	8697,15	9566,865	10523,5515	11575,90665	12733,49732
	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES						
520205		19.232,40	21.155,64	23.271,20	25.598,32	28.158,16	30.973,97
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	515.316,52	566.848,17	623.532,99	685.886,29	754.474,92	829.922,41
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	188,11	206,921	227,6131	250,37441	275,411851	302,9530361
520212	COMBUSTIBLES	5.888,11	6.476,92	7.124,61	7.837,07	8.620,78	9.482,86
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	884,57	973,03	1.070,33	1.177,36	1.295,10	1.424,61
520215	TRANSPORTE	1094838,61	1204322,471	1324754,718	1457230,19	1602953,209	1763248,53
	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)						
520216		20.321,91	22.354,10	24.589,51	27.048,46	29.753,31	32.728,64
520217	GASTOS DE VIAJE	954,41	1.049,85	1.154,84	1.270,32	1.397,35	1.537,09
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	9567,83	10524,613	11577,0743	12734,78173	14008,2599	15409,08589
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y	340.839,01	374.922,91	412.415,20	453.656,72	499.022,39	548.924,63

Continua



OTROS							
520221	DEPRECIACIONES PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	13.862,82	15.249,10	16.774,01	18.451,41	20.296,55	22.326,21
5,2E+07		13862,82	15249,102	16774,0122	18451,41342	20296,55476	22326,21024
520222	AMORTIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
520223	GASTO DETERIORO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5,2E+07	CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0	0
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
520228	OTROS GASTOS	40.241,30	44.265,43	48.691,97	53.561,17	58.917,29	64.809,02
5203	GASTOS FINANCIEROS	44642,93	49107,223	54017,9453	59419,73983	65361,71381	71897,88519
520301	INTERESES	44.642,93	49.107,22	54.017,95	59.419,74	65.361,71	71.897,89
5204	OTROS GASTOS GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS -->	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
60	SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	428236,6	1490435,433	2805563,989	4420922,322	6391841,579	8782982,281
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	64.235,49	223.565,31	420.834,60	663.138,35	958.776,24	1.317.447,34
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	364.001,11	1.266.870,12	2.384.729,39	3.757.783,97	5.433.065,34	7.465.534,94
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	83720,2553	291380,1271	548487,7599	864290,3139	1249605,029	1717073,036
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	428.236,60	1.490.435,43	2.805.563,99	4.420.922,32	6.391.841,58	8.782.982,28
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	64235,49	223565,3149	420834,5984	663138,3483	958776,2368	1317447,342
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	-64.235,49	1.266.870,12	2.384.729,39	3.757.783,97	5.433.065,34	7.465.534,94
76	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	86.019,92	278.711,43	524.640,47	826.712,47	1.195.274,38	1.642.417,69
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	-150255,41	988158,6917	1860088,925	2931071,499	4237790,967	5823117,252
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	277.981,19	988.158,69	1.860.088,92	2.931.071,50	4.237.790,97	5.823.117,25
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	277981,19	988158,6917	1860088,925	2931071,499	4237790,967	5823117,252

5.2.2. Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja es uno de los estados financieros proforma más importantes del estudio de proyectos, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen.

El flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá una empresa en un período determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y si va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene.

A continuación se presenta el flujo de caja del proyecto desde el 2014 al 2018:

Tabla 5.3.

Flujo de Caja

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= UTILIDAD NETA		988.158,69	1.860.088,92	2.931.071,50	4.237.790,97	5.823.117,25
(+) DEPRECIACIONES		534.778,80	534.778,80	534.778,80	527.725,76	527.725,76
(+) VALOR RESIDUAL						3.452.277,82
(+) CAPITAL DE TRABAJO						480.820,08
(-) INVERSIONES	6.775.334,00					
(+) PRÉSTAMO	0					
(-) AMORTIZACIÓN DEUDA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= FLUJO NETO DE CAJA	-6775333,998	1.522.937,49	2.394.867,72	3.465.850,30	4.765.516,72	10.283.940,91

5.3. Evaluación Financiera

La evaluación del proyecto tiene por objetivo definir la mejor alternativa para la inversión, una vez que se ha determinado que el proyecto es viable financieramente, se aplicará los criterios de evaluación, para determinar su importancia tanto para el inversionista, como para la economía nacional. La evaluación financiera se basará en la verificación y análisis de la información contenida en el estudio financiero del proyecto.

La evaluación financiera de proyectos está destinada a observar los factores involucrados en la concreción de un proyecto. Sin ella, una entidad comercial no tiene la información necesaria para tomar una decisión fundada sobre los alcances y riesgos de un proyecto.

Determinación de la tasa de descuento

Tasa de Descuento

La tasa de descuento es la diferencia expresada en términos porcentuales, entre el precio que se paga por un título y su valor nominal, siendo este último superior al primero y sujeto a ser rescatado en una fecha determinada. (Eco- Finanzas, 2013)

Tasa de Descuento

$$I = (T.P * \%R.P) + T.A * (1-t) * \%P + \text{Riesgo} + \text{Inflación}$$

tasa pasiva	T.P =	0,00%	
recursos propios	R.P =	100,00%	
tasa activa	T.A =	0,00%	
tasa impositiva	t =	33,70%	
préstamo	P =	0,00%	
	Riesgo =	8,00%	
	Inflación =	3,76%	nov-14

$$I = 11,76\%$$

5.3.1. Valor Actual Neto (VAN)

Valor Presente Neto es una medida del Beneficio que rinde un proyecto de Inversión a través de toda su vida útil; se define como el Valor Presente de su Flujo de Ingresos Futuros menos el Valor Presente de su Flujo de Costos. Es un monto de Dinero equivalente a la suma de los flujos de Ingresos netos que generará el proyecto en el futuro.

Es la suma algebraica de la inversión total con signo negativo, más los flujos de caja de cada año, pero actualizados a una tasa referencial llamada la TMAR o costo de capital.

Dentro de las consideraciones de aceptación de la VAN se tiene:

- Si el VAN es positivo el proyecto se acepta (existe ganancia).
- Si el VAN es cero se acepta o se rechaza el proyecto (cubre las inversiones).
- Si el VAN es negativo se rechaza el proyecto (existe pérdida). (Lara 2010, 243-244)

Desarrollo

Tabla 5.4.

Cálculo Del Valor Actual Neto

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-6,775,334.00			-6,775,334.00
1	1,522,937.49	1,522,937.49	1.1176	1,362,685.65
2	2,394,867.72	3,917,805.21	1.2490	1,917,382.43
3	3,465,850.30	7,383,655.50	1.3959	2,482,850.79
4	4,765,516.72	12,149,172.23	1.5601	3,054,670.88
5	10,283,940.91	22,433,113.13	1.7435	5,898,310.17
SUMAN	22,433,113.13			7,940,565.93
VAN = -I + S (FNC/(1+i)ⁿ)				
VAN =	7,940,565.93	PROYECTO VIABLE		

Al ser el VAN de 7, 940,565.93 el proyecto se muestra viable, debido a que la inversión producirá utilidades por encima de la rentabilidad exigida por los inversionistas del proyecto.

5.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una medida de la Rentabilidad de una inversión, mostrando cuál sería la tasa de Interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni Ganancias. Son todos los flujos de fondo del proyecto, se define operacionalmente como la tasa que mide la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales. El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por el periodo con la cual la totalidad de beneficios actualizados son exactamente iguales a los costos expresados en moneda actual. (Eco. Canelos s.f., 154)

Criterios para evaluar la TIR

- Si la $TIR > TD$: Los ingresos $>$ egresos, significa que se cubre el requerimiento de la inversión inicial, es decir se recupera el capital de trabajo, generando excedentes de dinero (el proyecto se acepta)
- Si la $TIR < TD$: Los ingresos $<$ egresos, significa que no se cubre el requerimiento de la inversión inicial, es decir que no se recupera el capital de trabajo por lo cual no hay excedente de dinero (el proyecto se rechaza)
- Si la $TIR = TD$: Los ingresos $=$ egresos, significa que apenas se cubre el requerimiento de la inversión, es decir, que solo se recupera el capital de trabajo y no hay ni pérdida ni ganancia (el proyecto se puede o no aceptar)

La fórmula de interpolación para calcular el TIR es la siguiente:

$$T.I.R = Tm + (TM - Tm) \left[\frac{V.A.N Tm}{V.A.N Tm - V.A.N TM} \right]$$

Desarrollo

Tabla 5.5.

Cálculo De La TIR

CÁLCULO DE LA TIR			
AÑOS	FNC	VAN CON Tm	VAN CON TM
		19%	24%
0	-6,775,334.00	-6,775,334.00	-6,775,334.00
1	1,522,937.49	1,119,806.98	1,057,595.48
2	2,394,867.72	1,294,803.05	1,154,932.35
3	3,465,850.30	1,377,821.87	1,160,706.25
4	4,765,516.72	1,393,010.42	1,108,306.88
5	10,283,940.91	2,210,370.27	1,660,913.87
SUMAN:		620,478.59	-632,879.17

Tm: 36.00%

TM: 44.00%

VPN_m: 620,478.59

VPN_M: (632,879.17)

TIR: 39.96%

La TIR calculada se compara con la tasa de descuento y si es mayor, es conveniente realizar la inversión como es el caso del presente proyecto, ya que la

tasa de la TIR es del 39.96% y es mayor a la tasa de descuento que es del 11.76%, lo cual demuestra que la rentabilidad es mayor a la esperada por los inversionistas

5.3.3. Periodo de Recuperación de la Inversión

Es el tiempo requerido para recuperar la inversión original en medida de la rapidez con que el proyecto reembolsará el desembolso original del capital.

Esta técnica toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

A continuación se presenta la el cálculo del periodo de recuperación del Catering de Eventos y Banquetes, este es el siguiente:

Tabla 5.6.

PRI DEL PROYECTO

PRI DEL PROYECTO			
AÑO	FLUJO NETO DE CAJA	FLUJO NETO DE CAJA ACTUALIZADO	FLUJO NETO DE CAJA ACTUALIZADO ACUMULADO
0	(6,775,334.00)	(6,775,334.00)	(6,775,334.00)
1	1,522,937.49	1,362,685.65	(5,412,648.34)
2	2,394,867.72	1,917,382.43	(3,495,265.91)
3	3,465,850.30	2,482,850.79	(1,012,415.12)
4	4,765,516.72	3,054,670.88	2,042,255.76
5	10,283,940.91	5,898,310.17	7,940,565.93

Calculo:

$$\textit{Periodo de Recuperación} = \frac{\textit{Inversión Neta}}{\textit{Ingreso neto anual proveniente de la Inversión}}$$

$$\textit{Periodo de Recuperación} = \frac{6.775.334,00}{3.465.850,30}$$

$$\textit{Periodo de Recuperación} = 2.72$$

Como se puede identificar el periodo de recuperación del presente proyecto es de 2 años, 8 meses, con 19 días.

5.3.4. Relación Costo – Beneficio

El análisis costo beneficio es una técnica que permite valorar inversiones teniendo en cuenta aspectos, de tipo social y medioambiental, que no son considerados en las valoraciones puramente financieras. Su origen se remonta a la primera mitad del siglo XX cuando, en Estados Unidos, se estableció un sistema para considerar los efectos sociales de las obras hidráulicas. Desde entonces, este tipo de análisis se utiliza especialmente en las inversiones públicas, en las que, además de los aspectos puramente económicos, es necesario considerar los efectos sobre el bienestar social. (Diccionario Económico, 2013)

Fórmula:

$$\textit{Criterio} \quad RBC = \frac{\textit{Ingreso Actualizado}}{\textit{Costo Actualizado}}$$

El análisis de relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- $B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los costos, entonces el proyecto es aconsejable.
- $B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los costos, entonces el proyecto es indiferente.
- $B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los costos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Desarrollo

Tabla 5.7.

Costo Beneficio

AÑOS	BENEFICIOS	COSTOS	COEFICIENT E $(1-i)^n$ i= TMAR =0,1222	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0		6.775.334,00	1,00		6.775.334,00
1	22.496.433,46	21.119.676,23	1,12	20.129.235,38	18.897.348,10
2	25870898,48	23.633.516,23	1,25	20.712.795,89	18.921.499,70
3	29.751.533,25	26.457.031,92	1,40	21.313.274,22	18.953.173,67
4	34214263,23	29.629.934,85	1,56	21.931.160,84	18.992.630,72
5	39.346.402,72	33.197.219,32	1,74	22.566.960,42	19.040.122,67
TOTAL				106.653.426,75	101.580.108,85
B/C				1,05	

De acuerdo a los resultados del costo/beneficio obtenidos, nos indica que la propuesta es viable, debido a sus valores son positivos. Es decir, el porcentaje de recuperación es de 1.05% para el proyecto. Es decir del 1.05 -1 se obtiene como resultado un \$ 0.05 centavos como beneficio para el proyecto

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos ubicada en la Parroquia de Cayambe, es una entidad que se dedica a la producción y comercialización de una gama diversa de productos, en los dos últimos años ha experimentado un importante crecimiento tanto cualitativo como cuantitativo, lo que implica nuevos retos por la confianza de nuestros clientes y la necesidad de fortalecer financiera y tecnológicamente para el cumplimiento de objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo
- De acuerdo al análisis externo, se ha definido que el factor político-legal y ambiental representan una amenaza para la empresa, para ello se debe tomar acciones preventivas que permitan a la empresa anticiparse a cualquier suceso que acontezca dentro de su entorno.
- En el análisis interno se pudo determinar que la principal debilidad de la empresa es el área financiera, debido a que no cuenta con un plan estratégico que le permita realizar un diagnóstico completo y objetivo de ésta área, para así adoptar las medidas más oportunas y recomendables para beneficio de sus propietarios y trabajadores.
- La empresa actualmente dispone de una buena liquidez que le permite atender sus obligaciones del pasivo corriente sin la necesidad de recurrir a los inventarios.
- Se obtuvo en el caso del índice de cuentas por cobrar tiene un tiempo de demora de 54 días, debido a que la empresa ha implementado no posee un

sistema que le permite determinar los periodos de cobro a los clientes de manera oportuna.

- En el caso de las cuentas por pagar se efectúan los pagos a los 51 días, lo cual perjudica a la Empresa en la imagen crediticia con el proveedor.
- Actualmente la empresa no cuenta con un adecuado control de procesos, tiempos, utilización y mejoramiento en el uso de recursos materiales, humanos, etc. Es por ello que en este estudio se plantea la implementación de un plan estratégico financiero para la empresa, con el fin de mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa.

6.2. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos de la Empresa Productora y Comercializadora de Productos Lácteos, para poder obtener una mayor rentabilidad y recuperarse financieramente se recomienda implementar las siguientes acciones:

1. En el área de productividad: la Empresa debe capacitar de forma continua al personal, modernizar y adquirir nueva tecnología, fomentar el trabajo en equipo, mantener una comunicación clara dentro de la empresa para solucionar problemas que puedan acontecer dentro de la misma.
2. En la rentabilidad: Establecer alianzas con los proveedores para fortalecer a la empresa, eliminar la línea de productos que no generen buenos niveles de utilidad, innovar y proporcionar al mercado nuevos productos y por último se debe reducir los tiempos de entrega de los productos como de las facturas.

-
-
3. Como estrategia financiera para aumentar las ventas se debe ofrecer incentivos y garantías de los productos, reducir los costos, realizar más promociones, ofrecer descuentos y ejecutar una planificación adecuada para reducir los costos.

BIBLIOGRAFÍA

- La Hora. (22 de Febrero de 2013). Industria lechera busca abrir mercado. *La Hora*.
- Agro, R. E. (2013). Industria láctea importante eslabón en la producción pecuaria. *El Agro*.
- Alemán, M. C. (2006). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. México: Continental.
- Anónimo. (2008). *El Proceso de Venta*. España: Vértice.
- BCE. (Septiembre de 2014). *Banco Central de Ecuador*. Obtenido de Variables macroeconomicas.
- CEATE. (2008). *CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE AULAS DE TERCERA EDAD*. Obtenido de Finanzas para Ejecutivos No Financieros.
- Chavéz, E. (S/F). *Administración de Materiales*. Euned. Obtenido de Euned
- Cideal . (2012). *Fundación CIDEAL de Cooperacion e Innovación* . Obtenido de Dirección estrategicca: <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/84>
- Comercio, E. (S/F). Economía Ecuatoriana se incrementará un 4.2% según FMI. *El Comercio*, pág. <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/economia-ecuatoriana-se-incrementara-segun.html>.
- Córdova, M. (2007). *Gestión Financiera Empresarial, 1a Edición*. Bogotá - Colombia: Eco Ediciones.
- Definición . (2010). *Diccionario Definición* . Obtenido de Modelo de Gestión : <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Eco- Finanzas. (2013). *Diccionario de Economía- Administración - Finanzas y Marketing*. Obtenido de Tasa de Descuento: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA_DE_DESCUENTO.htm
- Eco. Canelos, R. (s.f.). *Formulación y evaluación de un plan de Negocios*.
- EcuRed. (2014). *Enciclopedia EcuRed*. Obtenido de Ventas: <http://www.ecured.cu/index.php/Venta>
- Enriquez, F. (2004). *Organización de Empresas, 2da. Edición*. McGraw-Hill.

- Estupiñán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión, Segunda Edición*. Colombia: Ecoe.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. McGraw-Hill.
- Forex. (2013).
- Guamán, V. (2010). Previo a la Obtención del título de Ingeniera en Admisnitración t Desarrollo de empresas Mención (Contabilidad, auditoría y Tributación). *ESTUDIO DE FACTIBILILIDAD PARA LA CREACION DE UNA MICROEMPRESA COMUNITARIA DE ELABORACION DE QUESO MOZZARELLA EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PARA EL DESARROLLO "SAN PABLITO" (AAPEDSPA), EN LA PARROQUIA TUPIGACHI DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO*. Otavalo, Quito.
- IAF. (2013). *Instituto Aragonés de Fomento* . Obtenido de Sistemas de Aseguramiento de la Caliadad: ISO 9000: http://www.iaf.es/paginas/documentacion_calidad_total_04_iso9000
- INAES. (2010). *Instituto Nacional de la Economía Social*. Obtenido de Análisis Horizontal.
- INEC & SUPERTEL. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; supertel*. Obtenido de Resultados del Censo de población y vivienda en el Ecuador.
- INEC. (2011 - 2012). *Instituto Nacional de estadística y Censos (INEC)*. Obtenido de Resultados de la Encuesta Nacional de ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales del 2011 - 2012.
- Introducción a la Gestión de Stocks, 2da. Edición*. (2006). España: Ideas Propias.
- Jiménez, F., & Espinoza, C. (2007). *Costos Industriales, 1ra. Edición* . Costa Rica: Tecnológica de costa Rica.
- Jumbo, M. (Mayo de 2013). Tesis presentada como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniería en Finanzas y Auditoria, Contador Público. *Diseño de un modelo de Gestión Financiera para la empresa Faconza S.A, ubicada en la cuiada de Quito*. Salgolqui - Quito, Pichincha.
- Kume, A. (Noviembre de 2013). *CreceNegocios.com*. Obtenido de Análisis Interno: <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- Lara, B. (2010). *Como elaborar proyectos de inversión, paso a paso*. Quito: Oseas Espín.

- Mantilla, J. (2011). Tesis presentada como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniería en finanzas, Contador Público y Auditor. *Valoración de la Empresa Sherloctech Solutions S.A.* Ecuador.
- Mendoza, C. (2004). *Presupuesto para Empresas de Manufactura*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Meneses, J. d. (29 de Abril de 2010). *Planeación y Organización*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-planeacion-organizacion-planificacion/analisis-entorno>
- MPYMES. (S/F). *Maestrías en PYMES*. Obtenido de Campus virtual: Cuentas por Cobrar.
- Navarro, M. (Agosto de 2013). *Capital de Trabajo y Financiamiento a corto plazo*. Obtenido de Universidad Nacional de Ingeniería: <http://mauriconavarrozeledon.files.wordpress.com/2013/08/unidad-no-iv-capital-de-trabajo-y-financiamiento-a-corto-plazo.pdf>
- Oriol, A. (2008). *Análisis de los Estados Financieros, 8va. Edición*. Ediciones Gestión.
- Promonegocios. (Octubre de 2008). *Promonegocios.net*. Obtenido de Organización : <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- Revista Elagro*. (25 de Abril de 2013). Obtenido de Industria Láctea importante eslabón en la Producción Pecuaria: <http://www.revistaelagro.com/2013/04/25/industria-lactea-importante-eslabon-en-la-produccion-pecuaria/>
- Rodríguez, M., & Ramón, A. (2010). *Diccionario Económico*. Obtenido de Presupuesto: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/presupuesto.html>
- Salón Hogar*. (2011). Obtenido de Planificación Financiera: <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>
- UFG. (2012). *Universidad Francisco Gavidia*. Obtenido de Marco Teórico sobre Modelo, Adutoría, Auditoría Operacional, Gestion Financiera y Áreas Funcionales.
- UIEM. (2014). *Unidad de Investigación Económica y de Mercadeo Corporación Ekos*. Obtenido de Variación del PIB.

- UNID. (2010). *Universidad Interamericana para el Desarrollo*. Obtenido de Análisis Financiero.
- URBE. (2010). *Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín*. Obtenido de Calidad.
- Vera, P. (8 de Octubre de 2014). Lecheros apuestan a ña calidad y competitividad. *El Telégrafo*.
- Zvi Bodie, R. M. (2003). *Finanzas*. México: Pearson ediciones.