



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD,
AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN**

TÍTULO DEL PROYECTO DE GRADO:

**ANÁLISIS DEL IMPACTO ECONÓMICO EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN
LA ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN" DE LA COMUNIDAD DE "CAJAS"**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
CONTABILIDAD, AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN**

AUTOR:

SEGUNDO VINICIO CABASCANGO INLAGO

TUTOR:

DOCTOR: JORGE RUEDA

OTAVALO-ECUADOR

2015

AUTORÍA

Yo, Segundo Vinicio Cabascango Inlago, portador de la cédula de ciudadanía No. 100344273-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de Otavalo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

SEGUNDO VINICIO CABASCANGO INLAGO
CÉDULA DE IDENTIDAD N° 100344273-6

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y todos los esfuerzos que he puesto para poder culminar con éste análisis: en primer lugar a mis padres y toda mi familia, quienes siempre confiaron y me brindaron todo el apoyo; en segundo lugar a la Asociación de Mujeres “JATUN ÑAN”, quienes me permitieron desarrollar el presente trabajo y serán las beneficiarias directas, espero pongan en práctica las propuestas y analicen las conclusiones establecidas después del desarrollo del análisis. Con el anhelo de que en un futuro a corto plazo ver los resultados de las conclusiones y propuestas que he realizado en pro del desarrollo de la Asociación.

AGRADECIMIENTOS

Debo dar las gracias a mucha gente no sólo a las personas que se involucraron para poder llevar a cabo este proyecto de investigación, sino a las personas que compartieron conmigo durante toda mi carrera:

Principalmente a mis padres por creer y querer que no sea uno más del montón de personas que no llegan a cumplir sus metas; gracias a los dos por la paciencia, la constancia y por los consejos.

A mis amigos y compañeros de aula muchas gracias por todo lo que compartimos dentro y fuera del aula.

Le agradezco a la Asociación por haberme permitido realizar la presente investigación, por facilitarme toda la información que requería aun cuando esa información es muy delicada para ser expuestas a terceras personas.

A mis amigos, compañeros de trabajo y a mi segunda casa (Nestlé, mi trabajo). Muchas gracias por la oportunidad de formar parte de la “gran familia Nestlé” he aprendido muchísimas cosas que me sirvieron para aportar con mayor solvencia al proyecto en mención.

Y finalmente a varios de mis profesores que más allá de saber enseñar, supieron motivarnos a querer ser más de lo que pensamos que podíamos llegar a ser.

RESUMEN EJECUTIVO

Pensando en aportar con los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la vida universitaria se desarrolló el presente proyecto de análisis económico para la Asociación de Mujeres “Jatun Ñan”, el mismo que contiene cinco capítulos que permiten abarcar el funcionamiento y la operación del Centro de Acopio de Leche de la Asociación.

En el marco teórico se abordarán muchos temas acerca de cómo realizar un análisis económico y para qué nos sirve un análisis de este tipo; se toparán temas de análisis cuantitativo, cualitativo, análisis horizontal y vertical de los estados financieros, costo de ventas, gastos, la producción en los tres sectores, costos, ingresos y la rentabilidad.

Para establecer el diagnóstico se aplicó las técnicas de recolección de información (encuestas, entrevistas y la observación), se elaboró la matriz de relación con su respectivo análisis de los objetivos, variables, indicadores, técnicas y las fuentes de información. La aplicación de estas técnicas permitió establecer cuál es la situación real en la que se encuentra la Asociación y sus productores: la tendencia de producción por periodo (épocas de verano e invierno), los costos y gastos, el precio, la inversión, etc.

En la ingeniería del proyecto, se levantó la información de la localización del Centro de Acopio, la base legal, los objetivos, la cobertura, la misión, visión, las políticas, los valores, productos y servicios que ofrece, la estructura organizacional, estructura jerárquica y la inversión.

El cuarto capítulo, se trata de la presentación de los resultados del análisis generado a los estados financieros de los años: 2012, 2013 y 2014 en forma horizontal y vertical; establecimiento y análisis del flujo de caja, análisis del capital de trabajo, la producción de leche del año 2012, la producción mensual del año 2012, el crecimiento del número de proveedores del año 2012, incremento de la producción, análisis de pérdida de proveedores, establecimiento y análisis de los costos de producción del litro de leche, análisis de gastos del Centro de Acopio en su operación y el análisis para la fijación de precios al proveedor o productor.

El quinto capítulo se trata de la presentación de los impactos que ha generado, genera y generará en la operación del Centro de Acopio. Los impactos más relevantes para la

Asociación son: el impacto social que muestra una fortaleza que tiene la Asociación a través del Centro de Acopio, el impacto cultural también es otra fortaleza y que se encuentra en un nivel positivo, el impacto económico que es el más relevante con la implementación del Centro de Acopio, el impacto empresarial que ha permitido romper los paradigmas en esta sociedad y el impacto ambiental que en la actualidad tiene un peso sumamente alto para la factibilidad de un proyecto, en la operación del Centro de Acopio este impacto es mínimo.

Y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se generaron en el desarrollo del proyecto de análisis. El análisis de las conclusiones y la aplicación efectiva de todas las recomendaciones que se realizan, permitirán que la Asociación tenga un crecimiento sólido y permanente en todas sus actividades.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	Pág.
Portada	I
Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Resumen ejecutivo	IV
ÍNDICE	
Índice general	V
Índice de tablas	X
Índice de gráficos	XII
Objetivos del proyecto	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1.- Definición de análisis general	1
1.1.1.- Análisis cualitativo	2
1.1.2.- Análisis cuantitativo	4
1.2.- Transformando el negocio	5
1.3.- Introducción al análisis económico	10
1.3.1.- Análisis económico	10
1.3.1.1.- Criterios del análisis económico	11
1.3.2.- Importancia del análisis económico	13
1.3.3.- Propósito del análisis económico	14
1.4.- Estados básicos para el análisis económico	15
1.4.1.- Balance general o estado de situación financiera	16
1.4.1.1.- Propósito	16
1.5.- Estado de resultados o estado de pérdidas o ganancias	17
1.6.- Estado de origen y aplicación de fondos	17
1.6.1.- Clasificación	18
1.7.- Equilibrio económico	19
1.8.- Métodos y técnicas de análisis económico	20
1.8.1.- Clasificación	21
1.8.2.- Análisis horizontal	21
1.8.3.- Ventajas del análisis horizontal	21

1.9.- Análisis vertical	22
1.9.1.- Como hacer el análisis vertical	22
1.9.2.- Diferencia entre análisis vertical y horizontal	25
1.10.- La producción	26
1.10.1.- La producción por sectores técnicos	26
1.10.2.- Sector primario	27
1.10.3.- Sector secundario	29
1.10.4.- Sector terciario	32
1.11.- Mercaderías	35
1.12.- Costos y gastos	35
1.13.- Concepto del costo	35
1.13.1.- Objeto del costo	36
1.13.2.- Propósito del costo	36
1.13.3.- Clasificación del costo	36
1.14.- Gastos	37
1.15.- Ingresos	38
1.16.- Renta o ganancia	38
1.17.- Estado de flujos de efectivo	39
1.18.- Razones financieras	42
1.18.1.- Razones de liquidez	41
1.18.2.- Razones de endeudamiento	42
1.18.3.- Razones de rentabilidad	43
1.18.4.- Razones de cobertura	44
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO	
2.1.- Antecedentes	45
2.2.- Objetivo general	46
2.3.- Objetivos específicos	46
2.4.- Variables	46
2.5.- Indicadores	46
2.6.- Matriz de relación	47
2.7.- Mecánica operativa	47
2.7.1.- Población o universo	48

2.7.2.- Identificación de la muestra	48
2.8.- Información primaria	48
2.9.- Información secundaria	48
2.10.- Establecer la encuesta y la entrevista	48
2.10.1.- Procesamiento de la información	48
2.10.2.- Análisis e interpretación de la información	49
2.11.- FODA del diagnóstico	66
2.12.- Problema diagnóstico	67
CAPÍTULO III: INGENIERÍA DEL PROYECTO	
3.1.- Antecedentes	68
3.1.1.- Base legal	68
3.2.- Propósito de la Asociación	69
3.3.- Cobertura	69
3.3.1.- Localización	69
3.4.- Misión	70
3.5.- Visión	70
3.6.- Políticas	70
3.6.1.- Valores	71
3.7.- Productos y servicios que ofrece	72
3.8.- Estructura funcional	74
3.8.1.- Organigrama estructural	77
3.9.- Estructura financiera	78
3.9.1.- Aportes de capital social	78
3.10.- Las inversiones	79
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.- Presentación de estados financieros	80
4.1.- Balance general o estados de situación financiera de los años 2012, 2013 y 2014.	80
4.2.- Estado de resultados o estado pérdidas y ganancias de los años 2012, 2013 y 2014.	82
4.3.- Análisis vertical del balance general.	83
4.3.1.- Análisis vertical del estado de resultados.	92
4.4.- Análisis horizontal del balance general.	102

4.4.1.- Análisis horizontal del estado de resultados.	111
4.5.- Establecimiento y análisis del flujo de caja.	115
4.6.- Análisis del capital de trabajo.	121
4.7.-Análisis de la producción de leche del año 2012.	125
4.8.- Análisis de producción de leche mensual del año 2012.	128
4.9.- Análisis del crecimiento de número de proveedores en el año 2012.	128
4.9.1.- Análisis del incremento de la producción en los productores durante el año 2012.	129
4.9.2.- Análisis de la pérdida de proveedores en el año 2012.	131
4.10.- Análisis de los gastos operacionales.	131
4.11.- Análisis de los gastos administrativos.	132
4.12.- Análisis para la fijación de precios a los proveedores.	134
4.13.- Determinar y analizar el porcentaje de rentabilidad entre compra y venta.	140
4.14.- Análisis de razones financieros.	144
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE IMPACTOS	
5.1.- Análisis de impactos	151
5.2.- Impacto social	151
5.3.- Impacto cultural	152
5.4.- Impacto económico	153
5.5.- Impacto empresarial	155
5.6.- Impacto ambiental	156
5.7.- Impacto global	157
Conclusiones	158
Recomendaciones	159
Bibliografía	161
Anexos	162

ÍNDICE DE TABLAS

N° de Tablas	Título	Pág.
Tabla 1	Ejemplo de análisis vertical	23
Tabla 2	Matriz de relación	47
Tabla 3	Datos informativos según, género	49
Tabla 4	Datos informativos según, ocupación adicional	50
Tabla 5	Datos informativos según, edad	51
Tabla 6	Datos informativos según, tipo de proveedor	52
Tabla 7	Datos informativos según, motivos de entrega	53
Tabla 8	Datos informativos según, beneficios	54
Tabla 9	Datos informativos según, promedio de producción diario	55
Tabla 10	Datos informativos según, trimestre de baja producción	57
Tabla 11	Datos informativos según, trimestre de alta producción	58
Tabla 12	Datos informativos según, rentabilidad	59
Tabla 13	Estock disponible	72
Tabla 14	Balance general o estado de situación financiera de los años 2012, 2013 y 2014	80
Tabla 15	Estados de resultados o estado de pérdidas o ganancias de los años 2012, 2013 y 2014	81
Tabla 16	Matriz de análisis vertical del Balance general	82
Tabla 17	Capacidad Instalada	87
Tabla 18	Matriz de análisis vertical del Estado de Resultados	92
Tabla 19	Matriz de análisis horizontal del Balance General	103
Tabla 20	Matriz de análisis horizontal del Estado de Resultados	111
Tabla 21	Establecimiento y análisis del flujo de caja	115
Tabla 22	Procedimiento para financiar el capital de trabajo	116
Tabla 23	Cálculo del capital de trabajo	121
Tabla 24	Proceso para calificarse como proveedor de Ecuajugos S.A.	122

Tabla 25	Datos informativos según, trimestre de baja producción	125
Tabla 26	Datos informativos según, trimestre de alta producción	125
Tabla 27	Promedio de producción diario	129
Tabla 28	Gastos operativos	131
Tabla 29	Gastos administrativos	132
Tabla 30	Base para la fijación del precio al productor	135
Tabla 31	Calculo del punto de equilibrio en dólares	139
Tabla 32	Calculo del punto de equilibrio en litros	139
Tabla 33	Porcentaje de rentabilidad bruto	140
Tabla 34	Simulación del porcentaje de rentabilidad bruto	141
Tabla 35	Análisis de Razones Financieras	144
Tabla 36	Análisis de impactos	151
Tabla 37	Impacto Social	152
Tabla 38	Impacto cultural	153
Tabla 39	Impacto Económico	154
Tabla 40	Impacto Empresarial	155
Tabla 41	Impacto Ambiental	156
Tabla 42	Impacto Global	157
Tabla 43	Detalle de recepción y pago a proveedores	166
Tabla 44	Datos generales de ubicación y forma de manejo	196
Tabla 45	Resumen de costos de producción por litro en finca	196

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y MAPAS

N° de Gráfico	Título	Pág.
Gráfico1	Análisis Económico	11
Gráfico2	Agentes interesados en analizar la empresa	12
Gráfico 3	Datos informativos según, género.	49
Gráfico 4	Datos informativos según, ocupación adicional	50
Gráfico 5	Datos informativos según, edad	51
Gráfico 6	Datos informativos según, tipo de proveedor	52
Gráfico 7	Datos informativos según, motivos de entrega	53
Gráfico 8	Datos informativos según, beneficios	54
Gráfico 9	Datos informativos según, promedio de producción diario	56
Gráfico 10	Datos informativos según, trimestre de baja producción	57
Gráfico 11	Datos informativos según, trimestre de alta producción	58
Gráfico 12	Datos informativos según, rentabilidad	59
Gráfico 13	Organigrama estructural	77
Gráfico 14	Organigrama estructural nivel legislativo, directivo, ejecutivo y operativo	78
Gráfico 15	Ventas netas / utilidad bruta	96
Gráfico 16	Utilidad neta	100
Gráfico 17	Distribución de los costos y gastos	138
Mapa 1	Localización	69
Mapa 2	Localización	70

Objetivos del proyecto

Objetivo General	Realizar la investigación, el análisis y determinar los impactos económicos y financieros que ha generado la producción de leche en la Asociación de Mujeres “Jatun Ñan”.
Objetivos específicos	<p>Recabar la información que permita desarrollar la investigación en la Asociación de Mujeres “Jatun Ñan”.</p> <p>Aplicar las técnicas de investigación con los productores de la Asociación de Mujeres “Jatun Ñan”.</p> <p>Realizar el análisis vertical y horizontal de los estados financieros correspondientes al año 2012, 2013 y 2014.</p> <p>Establecer los impactos que se presentarían con el desarrollo de la investigación.</p>

Introducción

Los análisis realizados en cualquier ámbito de la empresa, carrera, trabajo, proyectos, inversiones, resultados económicos, etc., siempre nos permiten tomar decisiones para mejorar la situación actual y llegar a los resultados planificados dentro de un periodo. Los temas tratados para la generación de éste análisis fueron seleccionados de acuerdo a la necesidad y la dimensión de la Asociación beneficiaria.

La aplicación de las técnicas de recolección de información permitirá conocer el giro de negocio, el entorno en el que se desenvuelve, las fortalezas, debilidades, oportunidades, la competencia, etc.

Una vez que se conozca el funcionamiento de la Asociación se procederá a realizar el análisis de los resultados económicos obtenidos durante los ejercicios fiscales: 2012, 2013 y 2014.

Se realizaran análisis horizontales y verticales del balance general y el estado de resultados, se establece detalles de la producción mensual y anual, el crecimiento de la producción y el número de proveedores, el flujo de caja, el capital de trabajo, el punto de equilibrio, la proyección de rentabilidad, la revisión de los costos, gastos y el análisis de los impactos más relevantes que ha generado, genera y generará la operación del Centro de Acopio.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego del proceso de análisis realizado.

Marco Teórico

Los temas tratados en este capítulo, permitirán desarrollar el análisis de los estados financieros y la elaboración de informes que permitirán mejorar la operación y el crecimiento sostenido de la Asociación.

1.1.- Definición de análisis general (Definición.De, 2014)

Análisis se refiere a la separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios. El mismo, podemos encontrarlo para diversos usos, en especial en expresiones filosóficas, psicológicas, matemáticas, gramaticales y químicas.

Desde una mirada filosófica, dicho concepto tiene varias acepciones. En referencia a la descomposición de un todo en sus elementos constitutivos, es contrario al de síntesis. Estos elementos se entienden como principios de los que deriva algo; de esta forma, el análisis parte de ciertos hechos para llegar a la ley que los rige o de los efectos a las causas.

En gramática, es la forma de analizar las partes de un texto para entender sus aspectos técnicos, su construcción, o bien, su contenido conceptual. En matemática, se estudia problemas matemáticos partiendo de supuestas soluciones y comparando los resultados con hechos matemáticos ya conocidos.

En medicina también se utiliza dicho término para referirse a cualquier método de examen citológico, bioquímico o bacteriológico, de secreciones o tejidos del enfermo, con la intención de determinar el grado de los componentes químicos y morfológicos y si existen alteraciones en ellos. Se realiza de esta forma, una pauta orientada a establecer un diagnóstico.

En la comunicación también existe diversidad de análisis. El análisis del discurso, uno de los más conocidos, tiene por objeto de estudio discursos verbales que tienen lugar, por ejemplo, en escenarios políticos o sociales y, conjugando disciplinas lingüísticas y semióticas, busca determinar el impacto de cada discurso en su audiencia.

Otros análisis típicos, son los psicológicos o psicoanalíticos, como parte de la terapia de un paciente. También es común referirse al análisis sintáctico de los elementos que componen una oración verbal. Y, por supuesto, uno de los análisis más frecuentes es el médico, que evalúa el estado de salud de un paciente para determinar causas o factores influyentes en un malestar, enfermedad o padecimiento.

A nivel general, puede decirse que un análisis consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales.

Cuando se habla de análisis clínico, se hace mención a un examen de nivel cuantitativo y cualitativo de determinados componentes de un organismo. Este examen permite desarrollar un diagnóstico de una situación vinculada a la salud.

La distinción entre análisis cualitativo y análisis cuantitativo refiere al tipo de datos con los que se trabajan. Mientras que el análisis cuantitativo busca conocer cantidades, el análisis cualitativo se centra en características.

1.1.1.- Análisis Cualitativo

La investigación cualitativa ofrece de este modo la posibilidad de asumir ponderaciones y regulaciones científicas propias de una perspectiva en uso, que genera conocimiento “ajustado” a los objetivos de base de dichas orientaciones. Así, por ejemplo, la obtención de resultados con rigor científico en un estudio cuya perspectiva sea la fenomenología, se regirá por aquellos criterios de credibilidad que sean los aceptados dentro de esa modalidad de producción de conocimiento. Esta situación, sin embargo, ofrece algunas contrariedades que han estado habitualmente salvaguardadas en el paradigma racional analítico (Briones, 1988), y es que al enfrentar un problema de corte naturalista, con base en diversas corrientes y tendencias (Buendía, 1994), se debe asumir igual variedad de criterios aplicables a la obtención del rigor científico.

El tratamiento de ello no es menor, por cuanto este tipo de investigación, aún con la ventaja que otorga su flexibilidad, no debe conformarse con una menor exigencia en términos de su sistematización y robustez metodológica (Pérez, 1994).

Es en este contexto, que algunos de los procedimientos de investigación asumidos desde sus orígenes como cuantitativos y por lo mismo, supuestamente objetivos respecto a su aplicabilidad y resultados, han sido reconsiderados como herramientas útiles y adaptables a los fines de los estudios cualitativos. De lo que se trata es que métodos y técnicas tradicionales puedan ser un aporte efectivo no sólo al quehacer científico del paradigma emergente, sino, además, una ayuda a la sistematización y robustez mencionadas, de cara a enfrentar las interrogantes siempre presentes acerca de la validez y confiabilidad (Mayring, 2000; Pérez, 1994).

Uno de estos procedimientos es el denominado Análisis de Contenido (Bardin, 1996; Mayring, 2000; Pérez, 1994; Krippendorff, 1990), que a pesar de una génesis histórica ligada a la objetivación de las comunicaciones humanas, ha cobrado nueva relevancia a partir de su debatida complementariedad con fines cualitativos, que lo re posicionan en virtud de la fertilidad analítica que otorga la generación de categorías desde los datos (Pérez, 1994).

Tradicionalmente considerado una técnica de análisis, la definición de análisis de contenido ha ido variando con los años, desde enfoques centrados en la cuantificación de los resultados, aspecto revolucionario cuando la técnica se dio a conocer por vez primera, hasta enfoques que hacen hincapié en la incorporación del dato cualitativo como la mayor riqueza de este procedimiento (Bardin, 1996; Mayring, 2000).

Esto ha implicado que el análisis de contenido se haya definido en muy diversas formas (Pérez, 1994). Así, para Allport, se trata de un método para estudiar y analizar las comunicaciones de una forma sistemática, objetiva y cuantitativa a fin de medir variables (Allport, en Pérez, 1994); Berelson, el primer autor que escribió un libro específico del tema, señala que el análisis de contenido es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas” (Berelson en Hernández, 1994, p. 301). Durante esta etapa inicial, otros autores como Paul Lazarsfeld y Harold D. Lasswell ayudaron a sentar las bases del análisis (Mayring, 2000).

En los años sesenta, su uso se generaliza y expande a otras disciplinas, como la sociología, la psicología, la historia, etc., ajustando el procedimiento a una serie de medios de comunicación. Ello ayuda a que comiencen críticas respecto de la aplicabilidad del análisis, fundamentalmente sobre su subutilización como herramienta analítica, al hacer uso de manera exclusiva de resultados numéricos, superficiales, que distorsionan e ignoran el contenido latente (Bardin, 1996; Mayring, 2000; Pérez, 1994).

A partir de estas críticas, se intentó conformar una perspectiva más profunda, que no se quedara sólo en lo descriptivo, sino que llegara a interpretar y que pudiese incluir la dimensión latente de los mensajes. Bardin propone la siguiente definición: “Un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones utilizando procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes” (Bardin, 1996, p. 29), pero a continuación precisa: “el propósito del análisis de contenido es la ‘inferencia de

conocimientos relativos a las condiciones de producción (o eventualmente de recepción), con ayuda de indicadores (cuantitativos o no)'1" (Bardin, 1996, p. 29). Krippendorff (1990) por su parte, expresa que las limitaciones de esta técnica, en especial las relativas al tratamiento de contenido manifiesto, "al estilo del químico que sólo trabaja con lo presente" (Pérez, 1994, p. 191) se hallan superadas porque dicho contenido debe ser considerado una vía de tránsito hacia otra cosa, un mensaje sobre los fenómenos inaccesibles a la observación. El cambio de perspectiva, o mejor dicho, la ampliación del enfoque con que se comprende el análisis de contenido, favorece la obtención de resultados integrales, profundos e interpretativos más allá de los aspectos léxico-gramaticales (Pérez, 1994).

Una definición más reciente considera el análisis de contenido en la doble vertiente que hemos señalado precedentemente, un análisis basado en una grilla que integra la aproximación semiótica y el análisis de contenido con base en un trasfondo teórico socio antropológico (Beccaria, 2001). Mayring (2000) por su parte, plantea una definición de este análisis a partir de su propia experiencia con el tratamiento de datos: "El análisis cualitativo de contenido se define a sí mismo dentro de este marco de trabajo como una aproximación empírica, de análisis metodológicamente controlado de textos al interior de sus contextos de comunicación, siguiendo reglas analíticas de contenido y modelos paso a paso, sin cuantificación de por medio" (Mayring, 2000, párrafo 4).

1.1.2.- Análisis cuantitativo

El vocablo cuantitativo proviene etimológicamente del latín "quantitas" que hace alusión a la cantidad, a lo que es posible cuantificar o medir y todo lo relativo a ella.

Se utiliza el término para referirse a ciertos tipos de investigación o análisis que toman en cuenta variables (datos) medibles o cuantificables con el objetivo de establecer estadísticas.

Es la metodología de análisis pregonada por el positivismo y de la que se muestra como principal mérito, su objetividad. Su utilidad es muy grande en el campo de las ciencias exactas y naturales, donde pueden obtenerse conclusiones más precisas, y formularse leyes universales certeras.

Puede hacerse un análisis cuantitativo en la etapa que precede al estudio científico propiamente, para ordenar los datos que serán sometidos a la investigación; luego permite, al relacionar las variables, formular hipótesis, para sacar a posteriori conclusiones, a través de la experimentación.

En el campo social, permite realizar estudios de mercado para estimar la preferencia de los consumidores o predecir por ejemplo: resultados electorales, haciendo una muestra en este último caso de cuantos ciudadanos votarán a tal o cual candidato.

Un ejemplo, de este tipo de análisis puede ser medir la cantidad de analfabetos que existen en los diferentes países, lo que permite luego hacer una comparación a escala mundial.

En general cuando el universo a analizar cuantitativamente es muy grande, se toman muestras representativas del sector, y los resultados obtenidos, permiten generalizarse.

El otro método de análisis es el cualitativo, que faculta la toma de posición o valoración frente al tema objeto de análisis, pero sus conclusiones no tienen validez universal.

1.2.- Transformando el negocio

En la práctica administrativa actual, conceptos fundamentales como el de Negocio, Ventas, Burocracia, Competencia y Estrategia, están sujetos a una peligrosa confusión, cuando no olvidados y marginados, entre las consideraciones más importantes de los actos de gobierno de las organizaciones de negocios.

La administración se fundamenta hoy en la utilización de términos y conceptos excesivamente “utilitarios”. Alrededor de ellos ha construido su fundamento gnoseológico, engalanándose de forma casi abusiva de su enorme potencial sincrético.

Las organizaciones de negocios viven hoy bajo la dictadura de conceptos como el marketing y de “construcciones conceptuales” como la planificación estratégica. Estos conceptos ocultan, por el vigor con el que son sostenidos, aquellos otros que constituyen la esencia de una práctica eficaz de gobierno.

La administración calcula haber “evolucionado” merced al ejercicio de estas prácticas, pero sólo se encuentra construyendo entramados teóricos sin el necesario fundamento.

Se hace imperioso retornar a la génesis conceptual de la gestión de organizaciones de negocios, porque ella en esencia no cambia, y constituye más bien garantía

fundamental para encarar con ventaja el entorno cada vez más cambiante que enfrentan las organizaciones actuales.

El concepto de negocio.- con este término ha sucedido un poco de todo, al punto que no son pocos aquellos que tienden a utilizarlo como un sinónimo de Empresa.

En realidad negocio es una tarea, una función, no una estructura. Negocio no es, desde ningún punto de vista, lo mismo que empresa u otro tipo de organización.

En los hechos el negocio justifica la existencia de una organización. Sin la premisa de negocio no existe empresa.

El termino negocio proviene del vocablo latín “negotium” que quiere decir: “todo tipo de actividad que representa utilidad, interés o provecho para quien la práctica”.

La empresa, como un tipo de organización, justifica su existencia en el sostenimiento de una actividad que le genera utilidad, interés o provecho. En los hechos toda organización (no sólo la empresa de carácter comercial), se fundamenta en un negocio, pues todas ellas desarrollan actividades que les generan algún tipo de beneficio. De esta realidad no queda al margen ninguna institución que se considere “administrable” en la lógica de Juan Ignacio Jiménez Nieto, ni siquiera la familia en el extremo inferior de la institución administrativa, o macro organizaciones como el estado en el extremo superior. Todas ellas están sustentadas por un negocio.

Esto de hecho aclara otra confusión: el concepto de negocio (lo mismo que el concepto de utilidad, interés o provecho) no se vincula exclusivamente al criterio monetario.

Ahora bien, no todas las actividades que se realizan en las organizaciones generan el mismo grado de utilidad, interés o provecho. Algunas obtienen éste resultado de manera más directa y eficaz. Este es el caso de las funciones de producción y ventas. Estas dos son las que esencialmente perfeccionan el negocio. Ninguna otra tarea en las organizaciones adquiere el mismo valor.

Y dado que hoy por hoy se asume que ninguna organización producirá aquello que no pueda vender, la función de ventas prevalece sobre la de producción, y se convierte de ésta manera en la función esencial del negocio.

El concepto de estrategia.- al igual que el concepto de negocio o el de ventas, la estrategia es un patrimonio de la historia del hombre que en mucho aventaja la escasa experiencia de la administración.

La estrategia no es, por supuesto, ni un plan ni un “tipo de plan”, de la misma forma en que la propia administración no lo es.

La estrategia es un sistema de pensamiento y de acción que permite interactuar, con ventaja, sobre el conflicto. La estrategia es la mejor forma conocida de “administrar” la naturaleza y los efectos del conflicto.

La estrategia se diferencia de la administración en el objeto de trabajo sobre el que actúa, no en una cuestión de alcance gnoseológico.

Como método de gobierno la estrategia puede muy bien “incorporar” a la administración entre sus mecánicas de trabajo, al menos si el objetivo fundamental de trabajo de la organización se encuentra en la resolución del conflicto. En cambio la administración no puede fácilmente “incorporar” a la estrategia, al menos no si el condicionamiento de la vida organizacional se encuentra al exterior de la misma. Si el entorno condiciona a la organización, entonces la estrategia condiciona a la administración.

Es obviamente sencillo deducir que el acercamiento a la resolución favorable del conflicto no es un tema que se inicie y termine desarrollando planes. El conflicto es, ante todo, una dinámica llena de acción y de situaciones imprevisibles. En ése aspecto fundamental de su naturaleza se aleja bastante de los factores que condicionan un plan eficaz. El conflicto precisa acción y reacción apropiada ante las eventualidades, y ambos aspectos se encuentran muy lejos de la génesis conceptual de un plan.

La estrategia tampoco es una orientación para el tratamiento de aspectos en el largo plazo. Y ello constituye otra llamada de atención para la forma en que éste aspecto se viene tratando en el mundo de los negocios. La dinámica del conflicto es un asunto de corto plazo. La acción no tiene nada que ver con el largo plazo. Todo lo que esté relacionado con el largo plazo termina por ser un plan y nada más que eso.

Ahora bien, si la administración confunde estrategia con plan, es completamente entendible que quiera asociar la estrategia con un plan de largo plazo. Sin embargo la estrategia define el futuro mediante la acción inmediata que desarrolla sobre el

conflicto. Esa es su única participación en las consideraciones que puedan existir del futuro.

Por último, es muy difícil entender o estudiar estrategia como una función, de la misma manera que es muy difícil estudiar la dinámica de un conflicto en particular, al menos mientras se va desarrollando.

Esto quedaba perfectamente claro para quienes recurrieron originalmente al término de estrategia. Esta palabra descende del vocablo griego “strategos” que etimológicamente quiere decir general, Comandante. El término hace alusión directa a un individuo, a una persona, no a un verbo ni a una función.

Es en el proceso de “latinización” del término que surge la palabra estrategia y cierto afán de remitirse a ella como una tarea o una función.

No existe forma posible de acotar definiciones para referirse a estrategia como función. De igual manera que no existe posibilidad de referirse a lo que un hombre hace en el curso de su vida, a más de decir que “ha vivido”.

La única manera de definir apropiadamente Estrategia es afirmando que ella constituye la función del strategos. Todo lo que el strategos hace al interactuar con el conflicto debe entenderse como estrategia, más allá de que lo haga bien o mal, en cuyo caso valdrá remitirse a una buena o una mala estrategia.

Ahora bien, ¿qué califica al strategos en su función?, ¿qué nos hace señalar que éste individuo en particular hace Estrategia al actuar? La respuesta es un precepto muy simple: el hecho que sus acciones estén condicionadas por la aplicación de principios estratégicos.

Los principios estratégicos son orientaciones especiales para la acción. Su origen en el tiempo está aparejado al de la propia estrategia, pues ellos constituyen el cúmulo de innumerables experiencias de innumerables strategos interactuando con innumerables conflictos.

Los principios estratégicos resumen sabiduría humana en la interacción positiva con el conflicto. En ellos existen orientaciones útiles, eficaces y prudentes para abordar el conflicto. Son orientaciones que alcanzan resultados beneficiosos y que así han sido comprobados a lo largo del tiempo y por ello mismo son ahora principios.

Cuando un principio estratégico aconseja abordar el conflicto “concentrando siempre fortalezas propias contra debilidades del competidor”, está planteando una orientación cuya eficacia ha sido muchas veces comprobada. Cuando otro principio estratégico establece que “la invencibilidad se encuentra en la defensa y la vulnerabilidad en el ataque”, proporciona consejo sabio al hombre que interactúa con el conflicto.

Los principios estratégicos son innumerables:

- Estimación de condiciones.
- Comparación de atributos.
- Conversión del tiempo en aliado.
- Todo el mundo debe beneficiarse de las victorias.
- Conocer el oficio.
- Cuidado con la relación general – soberano.
- Emplear lo normal para distraer y lo extraordinario para vencer.
- Coordinación de impulso y de tiempo.
- Asumir la Iniciativa.
- Planificar la sorpresa.
- Ser flexible.
- Alcanzar masa crítica.
- Engañar al competidor (aplicación de estratagemas).
- Conseguir la ventaja mental.
- La mejor defensa es una buena ofensiva.
- Hacer de la victoria la única opción.
- Etc.,

1.3.- Introducción al análisis económico (CEF.- Contabilidad, 2014)

El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. Este análisis se realiza a través de la cuenta de pérdidas y ganancias, la cual para que sea significativa debe cumplir dos requisitos:

1. La cuenta de resultados—también se denomina así a la cuenta de pérdidas y ganancias- puede variar sensiblemente según los criterios de valoración que se hayan adoptado, por lo que debe ser depurada de tal forma que refleje un resultado homogéneo con otros períodos de tiempo y otras empresas. Lo más lógico para evitar

este problema es haber observado durante el ejercicio los principios de contabilidad generalmente aceptados.

A la cuenta de resultados afluyen una serie de flujos de muy distinta naturaleza y deben estar claramente diferenciados entre los resultados de explotación normal y los resultados extraordinarios o atípicos.

Las cuestiones que comprende el análisis económico son:

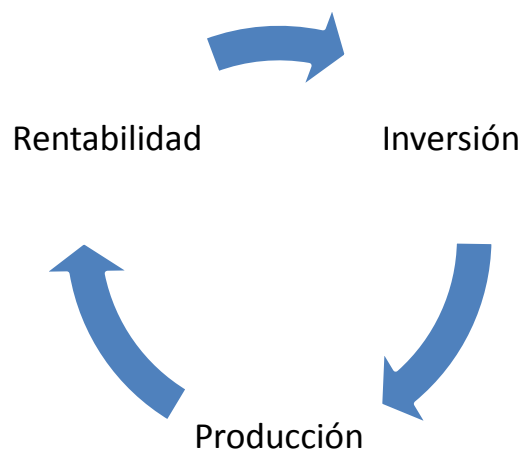
1. La productividad de la empresa, que viene determinada por el grado de eficiencia, tanto cualitativa como cuantitativa, del equipo productivo en la obtención de un determinado volumen y calidad del producto.
2. La rentabilidad externa, la cual trata de medir el mayor o menor rendimiento de los capitales invertidos en la empresa.
3. El examen de la cuenta de resultados, analizando sus distintos componentes tanto en la vertiente de ingresos y gastos.

1.3.1.- Análisis Económico

El elemento que inicia la actividad económica es la inversión, ya que la mantiene, renueva e indirectamente genera la renta, a partir de esto se expresa:

Gráfico N° 1

Análisis Económico



La relación de estas 3 variables, es muy estrecha, debido a que la inversión genera la empresa, que inicia la producción, que es proceso transformación o elaboración de

bienes, ya sea intermediario o final, luego estos se venden, los ingresos obtenidos representaran la recuperación de la inversión, más el beneficio o ganancia.

1.3.1.1.- Criterios del análisis económico

En las circunstancias actuales por las que atraviesa el país, es necesario enrumbar a la económica hacia su total recuperación, para ello la elevación de la eficiencia en la productividad empresarial se deberá convertir en la vía principal para asegurar el desarrollo económico.

En tal sentido Carlos Lage (2006), expresa: “La eficiencia debe transformarse de concepto económico en modo de actuar, controlar y exigir, desde la alta gerencia hasta cada trabajador. El trabajo productivo, además de justo, es eficiencia y es calidad. Lo que no es eficiente no es trabajo productivo y lo que no tenga calidad no debe ser producido.”

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste en los momentos actuales para el desarrollo de la economía del país que las empresas administren adecuadamente los recursos materiales, financieros y laborales con vista a lograr la eficiencia económica, siendo ésta la base fundamental del perfeccionamiento empresarial.

Por tal razón, la condición necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el “Análisis Económico-Financiero”, ya que el mismo representa un medio infalible para el control de los recursos y para evaluar la situación económica financiera de la entidad como eslabón fundamental de la economía.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro predecible, muestra la necesidad de aplicar los métodos y técnicas del análisis económico financiero que unido al grado de autonomía que deben ir ganando las empresas, le propiciará a los directivos lograr controles económicos ágiles con vista a facilitar la toma de decisiones y a tener una administración más eficiente.

Para tomar decisiones racionales orientadas al logro de los objetivos de la empresa, o lo que es lo mismo, para realizar una planificación adecuada, es preciso llevar a cabo un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la “Empresa A” la hora de abordar este análisis la primera cuestión que se nos plantea es el enfoque que le queremos dar, ya que las

perspectivas que se pueden adoptar son diferentes. En general, el tipo de enfoque que se requiere depende del interés particular del analista y del punto de vista desde donde se va a examinar a la empresa. ¿Quién puede estar interesado en analizar la compañía?

Como se muestra en el gráfico 5, existen diversos agentes que siguen su marcha y todos ellos se centran en distintos aspectos.

Gráfico Nº 2

Agentes interesados en analizar la empresa



Así, los acreedores querrán conocer si la compañía es capaz de devolverles el dinero que le han prestado (esto es, están interesados en el grado de liquidez y solvencia).

Los socios(os) se centrarán en la rentabilidad que obtienen con los recursos que han invertido y, más aún, en los beneficios disponibles de la Asociación, (es decir, en la política de dividendos o beneficios).

La competencia está interesada en descubrir los puntos fuertes y débiles de la empresa para tratar de imitarlos o corregirlos en las suyas propias (a la hora de analizar a los competidores siempre hay que compararse con los más directos, "benchmarking").

La administración tiene que analizar los resultados del análisis para proceder a la toma de decisiones en pro del desarrollo de la asociación.

1.3.2.- Importancia del análisis económico

El análisis de los estados financieros de la empresa, forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Los usuarios de esta información, son muchos y variados, desde los gerentes de empresa interesados en la evaluación de la misma, directores financieros acerca de la viabilidad de nuevas inversiones, nuevos proyectos y cuál es la mejor vía de financiación, hasta entidades financieras externas sobre si es conveniente o no conceder créditos para llevar a cabo dichas inversiones.

De lo expuesto anteriormente se infiere que el análisis económico se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, tales como las que se mencionan a continuación:

- a. Entidades de crédito
- b. Accionistas
- c. Proveedores
- d. Clientes
- e. Empleados, comités de empresas y sindicatos
- f. Auditores de cuentas
- g. Asesores
- h. Analistas financieros
- i. Administración pública
- j. Competidores.
- k. Inversores y potenciales compradores de la empresa

A través del análisis económico se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar de sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico sea útil se han de dar las siguientes circunstancias:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Debe ser correcto.

- Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Este diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir los que podrían considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

1. **Sobrevivir:** Seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo a todos los compromisos adquiridos.
2. **Ser rentable:** Generar los beneficios para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
3. **Crecer:** Aumentar las ventas, las cuotas de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.

1.3.3.- Objetivos del análisis económico

Dentro de los objetivos a tener en cuenta en el análisis económico tenemos:

- a. Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- b. Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- c. Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
- d. Aumentar la productividad del trabajo.
- e. Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- f. Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.

Otros de los objetivos importantes del análisis en la actividad económica se enmarcan a continuación:

- a. La búsqueda de las reservas internas para un mejoramiento ulterior del trabajo.
- b. El estudio de errores que tuvieron lugar, con el propósito de eliminarlos en el futuro.
- c. El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.
- d. La incidencia de las organizaciones sociales en el perfeccionamiento de la actividad económica y financiera de la empresa.

Para complementar los objetivos es necesario efectuar un análisis de todo el proceso económico financiero, partiendo de los estados básicos para dicho análisis.

1.4.- Estados básicos para el análisis económico

El análisis económico se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

Joaquín Moreno (2005) plantea: “los estados financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos para un determinado período.”

Los estados financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Estos estados son el resultado final de una compleja interacción de la teoría y la práctica contable con varias influencias socioeconómicas, políticas y legales; las cuales tienen como propósito fundamental ayudar a quienes toman decisiones en la evaluación de la situación financiera, rentabilidad y las perspectivas de un negocio.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis e interpretación de los estados financieros, ya que propician a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la misma, tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros.

Existen tres estados financieros básicos que debe emitir una entidad (Dale, 2001):

1. Balance General.
2. Estado de Resultado.
3. Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

1.4.1.- Balance general o estado de situación financiera

Dentro de la estructura contable de la empresa el balance general constituye el documento económico financiero por excelencia, el cual debe reflejar fielmente la

situación estática de la entidad en un momento determinado. Periódicamente las empresas preparan balances donde sencillamente indican lo que poseen en bienes y derechos y lo que deben y el monto de su patrimonio, o sea, de sus recursos propios.

1.4.1.1.- Objetivo

Su objetivo es el de sintetizar donde se encuentran invertidos los valores de la empresa (activo) y el origen y la fuente de donde provienen esos valores (pasivo y capital). Presentando las siguientes características:

- Muestra los activos, pasivos y patrimonio de la entidad.
- Se confeccionan sobre la base del saldo de las cuentas reales.
- La información que brinda está enmarcada en una fecha fija.

El balance debe representar en forma clara los tres grandes grupos de cuentas reales: activos, pasivos y patrimonio.

- El activo representa los recursos, es decir, los bienes y derechos de propiedad de una entidad, ya sean tangibles e intangibles.
- El pasivo son todas las obligaciones, la deuda o cargos de la entidad.
- El patrimonio es la diferencia entre los recursos y las obligaciones.

Como hemos visto, el balance es un documento clave, pero debe complementar su información estática con la información dinámica que proporciona el estado de resultado y el estado de origen y aplicación de fondos.

1.5.- El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias

También conocido como estado de pérdidas y ganancias o por estado de ingresos y gastos y a diferencia del balance general, nos muestra los resultados de un período, por lo tanto es un documento dinámico, se basa en que una empresa obtiene ingresos por los productos o servicios que vende, pero por otra parte gasta dinero para poder venderlos. La diferencia entre sus ingresos y sus gastos genera un resultado que puede ser positivo (utilidades) o negativo (pérdida).

Para evaluar el futuro, con frecuencia se emplea el estado de ingresos y gastos, ya que los resultados obtenidos son una buena base como indicadores. Si es comparativo el estado de ingresos y gastos reflejará las tendencias de las operaciones de un período a otro y para el usuario será de ayuda máxima como elemento de juicio, si se presenta

comparado con cifras de períodos anteriores y/o cifras presupuestadas, será de mayor utilidad, pues al determinar las variaciones se logra conocer las deficiencias o mejorías realizadas.

El resultado es un enlace entre el balance general y el estado de ganancias o pérdidas, ya que la utilidad neta o la pérdida pasarán al balance incrementando, disminuyendo el patrimonio.

1.6.- El estado de origen y aplicación de fondos

Es una herramienta más del análisis económico a través del cual se obtienen las variaciones que han ocurrido en las masas patrimoniales de una empresa mediante la comparación de las mismas, entre dos ejercicios contables con el fin de determinar cuáles han sido las fuentes que se han generado en dicho período de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la entidad y en qué han sido aplicados o usados las mismas.

Alberto Name, en su libro Contabilidad Superior, plantea: “Los estados de fondo se originaron en el año 1908, cuando M. Cole expuso las ventajas de lo que él denominó: Informe de donde vino y adonde fue.”

Los contadores comenzaron a utilizar este estado como una forma de explicar la gran discrepancia que se informaba y los fondos que estaban disponibles. Sin embargo, el desarrollo de este tipo de información solo tuvo lugar a partir del año 1950.

Es por ello que los directivos de empresas muestran gran interés en conocer los movimientos de fondos, ya que estos influyen significativamente en la salud financiera de la empresa. Cabe significar que el término de fondos suele utilizarse para el efectivo y el capital de trabajo. El efectivo es necesario para pagar las deudas y el capital de trabajo es un alivio financiero para las empresas estacionales con vistas a pagar sus deudas en períodos futuros.

1.6.1.- Clasificación

Los estados que expresan origen y aplicación de fondos son:

- El estado de cambio en la posición financiera o estado de origen y aplicación del capital de trabajo.
- Estado de flujo de efectivo o corrientes de efectivo.

El estado de cambio en la posición financiera refleja detalladamente los resultados de la gerencia financiera. Éste resume las actividades de financiación y de inversión de una empresa, como muestra directamente la información que solo se puede obtener mediante un análisis e interpretación de los balances generales, de los estados de ganancias y utilidades retenidas.

Este estado evalúa los recursos líquidos disponibles en la fecha del balance, mostrando las fuentes y usos del capital de trabajo, tales como:

1. Fuentes:

- Utilidad neta del período.
- La depreciación y amortización de activos fijos.
- La venta de valores negociables y de activos fijos.
- La emisión de bonos y acciones.
- El aumento de la deuda a largo plazo.
- Agotamiento.
- Otros cargos diferidos.

2. Usos:

- La pérdida del período.
- La compra de valores negociables y de activos fijos.
- La amortización de la deuda a largo plazo.
- El pago de dividendos.
- Las acciones readquiridas.

Sin embargo, evaluar la capacidad de una empresa para permanecer solvente involucra mucho más que evaluar los recursos líquidos disponibles al cierre de un período contable, pues el director de una entidad se pregunta:

¿Cuánto efectivo recibe la empresa durante el año?, ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de efectivo?, ¿A cuánto ascienden los desembolsos que se han hecho en el año? Para responder a estas interrogantes se hace necesario preparar un estado financiero básico que muestre las fuentes y usos del efectivo durante el período.

Joaquín Moreno en la cuarta edición del libro finanzas en las empresas, expresa: “El estado de cambio en la situación financiera con base en efectivo tiene dos finalidades principales:

1. Conocer analíticamente el pasado en cuanto a las fuentes y aplicaciones del efectivo.
2. Ser una base para la planeación de lo que ocurra en el futuro.

1.7.- Equilibrio económico

El equilibrio económico está relacionado con las adecuadas proporciones que deben existir entre las distintas fuentes de financiamiento que una entidad tiene a su disposición. Una política coherente en este sentido explica a su vez la compensación entre riesgo y rendimiento, ya que una mayor cantidad de deudas aumenta el riesgo de no alcanzar las utilidades proyectadas por la empresa, sin embargo, si el endeudamiento es alto conduce a una tasa de rendimiento mayor, por tanto, el equilibrio económico se obtiene cuando se logra un equilibrio entre riesgo y rendimiento de modo tal que maximizando los resultados de la empresa, con un nivel de riesgo aceptable, se compatibilice con su grado de aversión al riesgo.

Por lo tanto existen factores que influyen de manera decisiva en el equilibrio económico, dentro de ellas podemos señalar:

- El riesgo inherente a la actividad propia de la empresa, aun cuando no utilizara como fuente de financiamiento las deudas.
- La posición de la administración de la empresa en cuanto a ser más o menos agresivos en sus esfuerzos por obtener utilidades.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente y llevando este análisis al balance general, se logrará el equilibrio partiendo del establecimiento de una correlación entre la estructura económica de la empresa y su estructura financiera. Entonces se considera que una empresa se encuentra en equilibrio económico cuando los recursos permanentes (propios y ajenos a largo plazo) financian sus activos fijos y los recursos a corto plazo o pasivos circulantes se compensan con el activo circulante.

La misma estabilidad se produce cuando la empresa financia con recursos propios todo el activo.

1.8.- Métodos y técnicas de análisis económico (Abraham, 2000) (Leopold, 2004)

La evaluación de los hechos económicos se puede efectuar mediante la composición de los resultados reales obtenidos por otras unidades económicas o con los fenómenos de períodos anteriores. La evaluación de los resultados reales con los del período

anterior o con los de un período tomado como base puede ser útil para llegar a conclusiones aceptadas, sobre todo, si la comparación se hace con los resultados del período base. Sin embargo, a veces surgen dificultades al comparar el resultado de un año determinado con los años anteriores, ya que en dicho resultado pueden influir varios factores no atribuibles a la calidad del trabajo desarrollado por la empresa, entre ellos: cambios en el sistema de precios, nuevas inversiones, tecnologías y urbanización de la zona.

La presentación de los estados financieros en forma comparativa acrecienta la utilidad de estos informes, poniendo de manifiesto la naturaleza económica de las variaciones, así como la tendencia de los mismos, que afectan el desenvolvimiento de la empresa.

Es importante aclarar que el análisis mediante la comparación sólo resulta efectivo cuando el sistema de cuentas y su evaluación se llevan a cabo observando estrictamente el principio de consistencia.

El análisis de los estados financieros mediante el método comparativo de cifras puede adoptar dos formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas.

1.8.1.- Clasificación

Estas formas de análisis son:

- a. El análisis vertical o método porcentual.
- b. El análisis horizontal o método comparativo.

1.8.2.- Análisis horizontal

Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo.

El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los estados financieros y sus relaciones.

Análisis horizontal de tres o más estados:

Al efectuar el análisis horizontal de tres o más estados, podemos utilizar dos bases diferentes para calcular los aumentos o disminuciones, que son:

1. Tomando como base los datos de la fecha o período inmediato anterior.
2. Tomando como base los datos de la fecha o período más lejano.

1.8.3.- Ventajas del análisis horizontal

Las ventajas del análisis horizontal se pueden resumir de la siguiente forma:

- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal solamente resultan afectados por los cambios en una partida, a diferencia de los porcentajes del análisis vertical que pueden haber sido afectados por un cambio en el importe de la partida, un cambio en el importe de la base o por un cambio en ambos importes.
- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal ponen de manifiesto el cumplimiento de los planes económicos cuando se establece comparaciones entre lo real y lo planificado.

Los porcentajes o las razones del análisis horizontal son índices que permiten apreciar, de forma sintética, el desarrollo de los hechos económicos. La comparación de estos porcentajes o razones correspondientes a distintas partidas del estado de ganancia y pérdida, es decir, entre partidas de diferentes estados, es particularmente útil en el estudio de las tendencias relacionadas con el desarrollo de la actividad económica.

1.9.- Análisis vertical

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros los mismos que se denominan análisis horizontal y vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Por ejemplo, una empresa que tenga unos activos totales de 5.000 y su cartera sea de 800, quiere decir que el 16% de sus activos está representado en cartera, lo cual puede significar que la empresa pueda tener problemas de liquidez, o también puede significar unas equivocadas o deficientes políticas de cartera.

1.9.1.- Como hacer el análisis vertical

Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos $(20/200)*100 = 10\%$, es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos.

Supongamos el siguiente balance general

Tabla N° 1

Ejemplo de análisis vertical

Cuenta	Valor	Análisis Vertical
Caja	10.000,00	$(10000/200000)*100 = 5\%$
Bancos	20.000,00	$(20000/200000)*100 = 10\%$
Inversiones	40.000,00	$(40000/200000)*100 = 20\%$
Clientes	20.000,00	$(20000/200000)*100 = 10\%$
Inventarios	40.000,00	$(40000/200000)*100 = 20\%$
Activos fijos	60.000,00	$(60000/200000)*100 = 30\%$
Diferidos	10.000,00	$(10000/200000)*100 = 5\%$
Total Activos	200.000,00	100%
Obligaciones financieras	18.000,00	$(18000/60000)*100 = 30\%$
Proveedores	30.000,00	$(30000/60000)*100 = 50\%$
Cuentas por pagar	12.000,00	$(12000/60000)*100 = 20\%$
Total Pasivos	60.000,00	100%
Aportes sociales	100.000,00	$(100000/140000)*100 = 71\%$
Utilidad del ejercicio	40.000,00	$(40000/140000)*100 = 29\%$
Total Patrimonio	140.000,00	100%

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Fecha: 2013

Como se puede observar, el análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo está compuesto.

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información.

Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

Se puede decir, por ejemplo, que el disponible (caja y bancos) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social deben necesariamente deben conservar importantes recursos en efectivo.

Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Quizás una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención es a la de los clientes o cartera, toda vez que esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.

Otra de las cuentas importantes en una empresa comercial o industrial, es la de Inventarios, la que en lo posible, igual que todos los activos, debe representar sólo lo necesario. Las empresas de servicios, por su naturaleza prácticamente no tienen inventarios.

Los Activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, más no en las empresas de servicios.

Respecto a los pasivos, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los Activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido.

Algunos autores, al momento de analizar el pasivo, lo suman con el patrimonio, es decir, que toman el total del pasivo y patrimonio, y con referencia a éste valor, calculan la participación de cada cuenta del pasivo y/o patrimonio.

Frente a esta interpretación, se debe tener claridad en que el pasivo son las obligaciones que la empresa tiene con terceros, las cuales pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa y las verdaderas obligaciones que ésta tiene.

Así como se puede analizar el balance general, se puede también analizar el estado de resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas, puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas.

Los anteriores conceptos no son una camisa de fuerza, pues el análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada empresa, y para lo que una empresa es positiva, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera. Por ejemplo, cualquiera podría decir que una empresa que tiene financiados sus activos en un 80% con pasivos, es una empresa financieramente fracasada, pero puede ser que esos activos generen una rentabilidad suficiente para cubrir los costos de los pasivos y para satisfacer las aspiraciones de los socios de la empresa.

1.9.2.- Diferencia entre análisis vertical y horizontal (Gerencie.com, 2014)

En el análisis financiero, se conocen dos tipos de análisis: análisis horizontal y análisis vertical, veamos algunas diferencias entre ellos.

El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de otro. Esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.

En análisis vertical, en cambio, lo que hace principalmente, es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global. Indicador que nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global.

En el análisis horizontal, por ejemplo, supongamos que en el año 2007 se tenían unos activos fijos de \$100 y en el año 2008 esos activos llegaron a \$120. Sin necesidad de hacer ninguna operación aritmética compleja, podemos determinar que los activos fijos tuvieron un incremento del 20% en el 2008 con respecto al 2007.

Ahora, en el análisis vertical supongamos que los activos fijos durante el 2007 representaban el 50% del total de activos, y que en el 2008 los activos fijos representaron el 40%. Vemos aquí que la participación de los activos fijos dentro del total de activos disminuyó en un valor sustancial, lo cual puede ser explicado por un incremento de activos no fijos o incluso la disminución de del activo fijo.

Una cosa es decir que en el 2008 las ganancias se incrementaron en un 10% respecto al 2007 [análisis horizontal] y otra es decir que en el 2008 las ganancias representaron el 5% de las ventas totales, cuando en el 2007 representaron el 6% [análisis vertical]. En este último caso, el total es el 100% de las ventas, y las ganancias representan una porción de esas ventas, porción a la que se le puede medir su variación en el análisis vertical.

Como se observa, los dos análisis son distintos y a la vez complementarios, por lo que necesariamente se debe recurrir a los dos métodos para hacer un análisis más completo.

En algunos casos, el análisis horizontal nos puede indicar que la empresa ha mejorado, pero a su vez el análisis vertical nos puede decir exactamente lo contrario, como en el ejemplo expuesto dos párrafos arriba, donde a pesar de que la empresa incrementa sus utilidades en un 10%, la rentabilidad se ve disminuida puesto que del total de ingresos, sólo un 5% es utilidad, cuando un año antes era del 6%.

1.10.- La producción

El objetivo principal de toda empresa es generar ganancias, siempre buscará aumentar su volumen o cantidad de producción; lo hace jugando con sus recursos (hombres, capital, maquinas, insumos, tiempo, etc.). La forma de aumentar la producción viene dada por la aplicación de técnicas y diferentes combinaciones de los factores productivos y administrativos más rentables.

La eficiencia se puede definir como: el logro de los objetivos mediante la elección de la alternativa de mayor rendimiento; también se puede interpretar como la elección de un camino a seguir, en este caso, sería el de la combinación de factores más idónea.

La productividad es la relación entre la producción obtenida (bienes finales, intermedios o servicios) y los factores productivos usados (recursos humanos, insumos, maquinaria, capital, etc.)

Si la producción es un indicador de crecimiento económico, se puede inferir que el valor de la productividad directa o indirectamente, puede ser indicador también de crecimiento económico, o del punto de vista microeconómico indicaría el crecimiento de la empresa, más puntualmente el nivel productivo de la misma. A través de este se refleja el funcionamiento del ente, ya que si su valor es bajo, refleja que no se está usando la estrategia indicada o la supervisión de dicho proceso no está funcionando, en cambio sí es alta o aceptable, significa que se va en el camino correcto o dicha estrategia es la apropiada y efectiva.

1.10.1.- La producción por sectores técnicos

Obtener un bien final o de consumo, no es obra de la magia, es el resultado de un proceso productivo, que no es único, sino es complementados por otros.

Las actividades económicas son casi infinitas, se ajustan a las necesidades del hombre y poseen una variabilidad inmensa; y es el hecho en sí de la economía, producir bienes y servicios para sobrevivir como seres humanos. Dichas actividades son clasificadas en 3 grandes sectores:

1.10.2.- Sector primario

Es aquel con el que se inicia la actividad económica, básicamente se dedica a extraer, y en ocasiones elaborar las materias primas. Está representado por la agricultura, la minería, la pesca, las actividades forestales, etc.

El sector primario de la economía “comprende, la agricultura, silvicultura, caza y pesca” proveedora de “alimentos, materias primas industriales y de excedentes exportables para el intercambio internacional con bienes de capital, materias primas y bienes de consumo importados”. En el Ecuador el sector agrícola es una parte dinámica y vital de la economía, empleadora de una fuerte proporción de la fuerza laboral, que provee de ingreso para casi el 40% de la población y aporta casi con el 50% de divisas para el

país. Así mismo produce una gran variedad de alimentos, fibras y otros productos que permiten alimentar y vestir a la población y además dota de los insumos esenciales para el proceso industrial. Con sus variados climas, y altitudes estas tierras están en condiciones de producir casi todos los productos agrícolas del mundo, desde los de clima tropical pasando por el serrano hasta aquellos de clima templado.

La producción agrícola se ha destinado principalmente para la exportación, característica que se ha mantenido durante buena parte de este siglo; este sector fue el principal proveedor de divisas hasta bien entrada la década de los 70 y solo es a partir de 1972 cuando empieza la gran extracción y exportación petrolera, que cambia la estructura del sector primario y se diversifica las exportaciones.

Esta producción agrícola exportable compuesta por unos pocos productos ha mantenido un comportamiento cíclico con altos y bajos; movimientos que se han originado por la caída de los precios, por la disminución del volumen exportable, fenómenos naturales y por los desfavorables términos de intercambio que se han ido dando en el comercio internacional. Es el caso del cacao que en principio de siglo contribuyó en gran medida al desarrollo del país y del sector, mismo que fue afectado en 1920 por la competencia internacional de precios, seguido por el banano con la sigatoca negra 1987 y el camarón con la mancha blanca 1998, etc.

Durante el periodo agro-exportador el sector primario conservaba todavía rasgos del colonialismo y a nivel general la población en su mayoría se encontraba en el área rural; los de la Costa dedicados a la producción de cacao, café, tagua, caucho y cueros; en la Sierra los latifundios donde antes existían los grandes rebaños de ovejas que proveían de materia prima a los prósperos obrajes del siglo XVII estaban siendo explotados agrícolamente sin apremio alguno. Además existía una mano de obra abundante y barata que se utilizaba bajo la modalidad de concertaje y otros sistemas que sobrevivían aún hasta el gobierno de Alfaro. Y es en este periodo cuando se produce la migración serrana hacia la costa atraída por la demanda de mano de obra que exigía el único sector en expansión. Luego se llevó a cabo varias reformas alfaristas como la separación de la Iglesia del Estado en la que se redacta la Ley de Nacionalización de los Bienes de Manos Muertas, hecho que se constituye en el fermento del cambio, medida que transforma y expande la modesta economía de entonces.

Pero es afectado severamente el sector agrícola por la primera guerra mundial, la gran depresión de los años 30, y la inestabilidad política que ocurre en esta época en la que cae dramáticamente el aporte del sector al producto interno bruto; seguramente debieron ser años de gran pobreza, miseria y desesperanza.

En si el periodo agro-exportador se caracteriza por ser una etapa eminentemente dedicada a la agricultura, que a pesar de su denominación sería lógico pensar que debió haber tenido un gran desarrollo y apoyo el sector agrícola; pero ocurrió lo contrario salvo los periodos en los que las exportaciones de cacao y banano estuvieron en auge.

Durante la segunda guerra mundial el arroz, la balsa, y otros productos se exportan en bajas cantidades, y permite salir de la gran parálisis que se encontraba la economía ecuatoriana; hecho que contribuyó a la ampliación y desarrollo del sector; luego en la post guerra hace su presencia el banano, producto que vuelve a modificar la frontera agrícola y en lo principal introduce a las pequeñas y medianas fincas de la costa al comercio internacional y al sector dentro de las relaciones capitalistas modernas, al incorporar el trabajo asalariado al agro, fenómeno que hasta entonces en el campo no era utilizado. Con el banano aparece la clase media con un interés propio, siendo la pequeña y mediana finca el eje dinámico de la economía, surgiendo los estratos medios de “agricultores, transportistas e intermediarios”.

El Ecuador desde 1950-80 emprende el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones; época en la que los términos de intercambio entre la agricultura y el resto de la economía es desfavorable, producto de lo cual se reduce los incentivos a la inversión agrícola. Como una ayuda del Estado al sector se entregó créditos subsidiados a través del Banco Nacional de Fomento; Se constituyó organizaciones públicas para proveer de insumos agrícolas, fertilizantes, inseminación artificial y otras entidades de apoyo a la producción y comercialización de productos agrícolas. Estos programas en gran forma no cumplieron con su objetivo principal el cual era de asistir a campesinos de bajos ingresos y lo que sirvió fue para beneficiar a amplios sectores pudientes.

1.10.3.- Sector secundario

Es el segundo paso o el segundo proceso productivo al que son sometidos los bienes finales del sector primario; se dedica a la transformación de dichos bienes, de

convertirlos en algo útil para el ser humano, estas son las empresas manufactureras, la industria, es decir, textiles, calzados, químicos, carpintería, electrodomésticos, automotriz, etc.

Se considera sector secundario de la economía a las industrias que transforman materias primas en bienes que satisfacen las necesidades humanas, acepción que lo ratifica Benalcázar en su Libro Análisis del Desarrollo Económico del Ecuador 1989, concluyendo que los países se diferencian por el grado superior de desarrollo así, en “industrializados”, “desarrollados” y los que proveen de materia prima “en vías de desarrollo”.

Dentro de este sector convergen una serie de subsectores que por ser transformadores de materia prima pertenecen a esta gran división, es el caso de la artesanía que por el uso débil de capitales oferta bienes con costos de producción y precios altos; no siendo el caso de la gran industria que por el hecho de utilizar grandes inversiones para su construcción, montaje y operación emplea tecnología de punta, y economías de escala lo que le permite abaratar los costos y ofertar bienes a menor precio en el mercado, desalentando y deprimiendo la competencia.

Tanto la artesanía, pequeña, mediana y gran industria han conseguido insertar bienes en el mercado internacional; las dos últimas en muchos de los casos se han constituido en empresas multinacionales, exportando una variedad de bienes finales, incentivando a la industria de menor desarrollo a la reinversión y a la incorporación de tecnología de punta. Pero a causa de la política crediticia que no oferta préstamos a largo plazo no se ha podido conseguir el desarrollo de las pequeñas y mediana industria.

Regresando a nuestro tema de análisis se puede inferir que al menos en el Ecuador la formación del sector secundario tiene orígenes coloniales, así se advierte que antes de la llegada de los españoles ya existía una rudimentaria forma de industria dedicadas al “hilado, tejido, confección de vestidos” además producían una variedad de herramientas, “artesanías artísticas y utilitarios de cerámica en oro y plata”, las que aún en la actualidad se mantienen como actividades complementarias de la producción agrícola en la serranía y en algunos sectores de la economía.

Pero es en la colonia como se mencionó líneas arriba donde se forma la industria manufacturera, alimenticia y la producción de sombreros de paja toquilla; la industria

del cuero, carpinteros, fábrica de muebles y materiales para la construcción de viviendas.

Adentrándonos en el periodo de análisis advertimos que el sector secundario en 1900 mantuvo el mismo patrón colonial solo que con algunas variaciones. En la industria alimenticia se estableció los grandes ingenios de azúcar y fábricas de cerveza; En la industria manufacturera los grandes rebaños de ovejas que proveían de materia prima para la elaboración de prendas de vestir en el siglo XVII al inicio del XX se habían constituido en pequeñas fincas agrícolas y en el mejor de los casos sobrevivían pequeños telares dedicadas a la elaboración de prendas de vestir para la población rural.

A pesar que este sector recibe un impulso desde la Independencia al levantarse la prohibición de producir tejidos de lana y algodón no puede desarrollarse porque conserva la misma estructura de antaño, igual caso sucede en la agroindustria dedicada a la producción de harinas, panela y aguardiente; la única rama que logra diversificar su producción es la industria tabacalera.

De 1900 a 1950 comprende un periodo de gran inestabilidad, convulsividad interna y externa; dentro del ámbito interno se registra la muerte de los más importantes representantes del Alfarismo, la Revolución Juliana, golpes de Estado, gobiernos defectos, matanza de trabajadores, y otros; En lo externo ocurre la Primera Guerra Mundial, la Gran Depresión de los años 30, la Revolución Soviética, luego la Segunda Guerra Mundial; por la que el proceso de industrialización es lento y en algunos periodos llegó a paralizarse, e involucionar como ocurre en los periodos de 1915 y 1930.

Antes de la segunda guerra mundial sostiene Benalcázar que producto de la migración de europeos los patrones de consumo se diversificaron, creándose una nueva demanda de bienes industriales como vehículos, radios, refrigeradoras, y otros electrodomésticos, para lo cual el gobierno debía proveer de divisas para abastecer la importación, la segunda opción era la de producir dichos bienes, lo que significaba que el país estaba siendo empujado hacia la industrialización, modelo de desarrollo que más tarde efectivamente emprende el Ecuador bajo los lineamientos de la Industrialización Sustitutiva de Importaciones formulado por la Comisión Económica para América Latina.

El sector se ve estimulado en los años de la post guerra, en el que se diversifica y crecen ampliamente las industrias que se dedican a la “producción de leche en polvo, tejidos de seda, sosa cáustica, productos elaborados de petróleo, cemento, alambre de púas, productos químicos y farmacéuticos”.

La distribución general por ramas según la ocupación y el capital en giro declarado” para el año 1950 se halló que las industrias más importantes como alimentos, bebidas, tabacos y textiles ocupaban el 60% de la mano de obra y eran propietarios del 66% del capital y en lo relativo a su organización Benalcázar 1989 infiere que el sector mantenía la estructura tradicional y había cambiado en poco en cuanto tiene que ver a la organización normada por el código civil.

Como hemos mencionado líneas arriba la industrialización se venía en parte porque generaba trabajo, empleo y porque se iba a utilizar mejor los recursos naturales y materias primas; se evitaba el deterioro de los términos de intercambio entre productos primarios y secundarios; nos integraríamos al Mercado Subregional Andino y se sustituirían las importaciones, es decir se incrementaría el proceso de desarrollo económico.

El Estado por su parte generó el andamiaje que requería la industrialización, creó la Corporación de Fomento la que más tarde fundó 15 empresas industriales como la Cemento Chimborazo, la Empresa Eléctrica Miraflores y otras más de grandes importancias de apoyo al proceso industrial. Los mecanismos directivos que usó el gobierno para estimular la inversión fueron normados en las siguientes leyes: Ley de Fomento Industrial Ley de Promoción Industrial Regional En la lista de inversiones dirigidas se contemplaba: La Ley de Parques Industriales Ley de Abono Tributario Normas legales que fueron completadas con sus respectivos reglamentos.

1.10.4.- Sector terciario

Es el último paso, los bienes finales del sector secundario, requieren de una serie de servicios, para poder cumplir su fin y surge varias preguntas ¿Dónde venderlos?, ¿Quién trasladara los productos hasta allá? Y es de donde surge el transporte, el comercio y los servicios.

Al analizar los conceptos anteriores se denota una interrelación entre los mismos, y que el producto final de un sector es el intermedio del otro sector, que se explica de la

siguiente manera, el petróleo en su forma natural, no sirve como gasolina, al igual que el tronco de un árbol no sirve como lápiz, necesitan de un proceso que los haga útil.

Este sector está conformado por las actividades destinadas a “la generación de servicios de electricidad, gas y agua, construcción y obras públicas, comercio, hoteles, bares y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, finanzas, bancos e inmobiliarias, alquiler de vivienda, servicios prestados a empresas y a hogares” conforme la estructura de cuentas nacionales.

Debido a la naturaleza de los servicios que generan los subsectores que conforman el sector terciario de la economía, son utilizados por los hogares y en ocasiones cuando el país está en capacidad de exportar lo hace al mercado internacional; Pero en su mayoría son insumidos por los sectores productivos que se hallan interactuando entre sí y provocan el dinamismo de la actividad económica.

De acuerdo al desarrollo de los sectores agrícola e industrial los servicios se intensifican, es decir hay una relación de dependencia, su oferta y demanda depende del dinamismo de los sectores antes mencionados, Benalcázar 1989 considera que este sector es complementario o suplementario, que debe merecer atención permanente de la política de desarrollo y la planificación de alternativas que coadyuven a su crecimiento; la generación adecuada y oportuna de estos servicios causa la confianza del inversor. A nuestro parecer esta rama se circunscribe a constituirse en la estructura que hace posible el desarrollo de los otros sectores, así, a modo de ejemplo la construcción de obras públicas como; puentes, caminos, carreteras, dinamizará la agricultura, el comercio, etc. Igualmente la prestación de los servicios financieros, la electricidad, ayudará al desarrollo de las industrias.

Dentro del análisis al Modelo Agro-exportador, se observa que efectivamente el subsector Servicios Financieros fue el que tomó mayor realce en la época, luego en el periodo Alfarista es la obra civil, transporte y comunicaciones; En 1927 se incrementa la prestación de los servicios gubernamentales, aunque la electricidad, gas y agua hasta bien entrada la década de los 50 se hallaba relegada.

El Ecuador de 1905 según estimaciones tendría una población cercana al 1´150.000 habitantes de los cuales la mayoría vivía en el área rural; Con una economía de escasa dimensión, casi primitiva, con rostros dejados por la colonia y dominada por las exportaciones de cacao; no podía haber crecido tan rápidamente y al contrario lo único

que habría logrado crecer lentamente pero crecer son las exportaciones de cacao y registrar un saldo positivo en balanza comercial. El tiempo de todas formas iba cambiando, dejando atrás los rezagos coloniales y en su paso fue formando la burguesía que día a día se desarrollaba, invertía y demandaba servicios.

A principios del siglo el propio Guayaquil no tenía canalización de aguas servidas y se moría de sed por lo que algunos años antes en 1896 un gran incendio casi terminó con la ciudad, debió haber sido un gran holocausto casi inimaginable. La sierra se encontraba en peores condiciones basta con apreciar que el único camino que unía las dos regiones era la vía flores que se transitaba a lomo de mula; El Quito de ese entonces era una pequeña ciudad con mentalidad tradicional y una reducida administración pública, el tono general era de pobreza, no poseía servicios de luz eléctrica, canalización, ni mercados; El resto del país vivía casi en un aislamiento total, unidos por la vieja carretera García Moreno la que apenas lograba comunicar a unos cuantos pueblos; en la costa la comunicación lo hacían vía navegación fluvial.

Algunos datos pueden completar la imagen del desarrollo económico de este periodo, así, el ingreso per cápita según estimaciones no debe haber sido más de 50 o 60 dólares; Hasta 1950 muy poco había pasado en la economía por lo que no se puede precisar que sucedió con el sector terciario, solo establecer estimaciones. Durante el periodo de 1950 a 1985 el sector servicios aportó a la economía con el 44% del producto interno bruto en promedio, con un crecimiento del 5,4%.

La tasa de crecimiento más alta de los subsectores corresponde a la electricidad, gas y agua que se desarrolló a un ritmo del 10,8% anual, luego está el petróleo y minas; esto se debe a que el modelo desarrollista producto de los fines que perseguía el estado tubo que invertir y construir la obra pública necesaria para el desarrollo de la industria, como puentes, carreteras, plantas hidroeléctricas agua potable, canalización, servicios bancarios y otros. Bajo esta dirección se dirigió la planificación económica, la construcción, la obra pública, se desarrolló el comercio, hoteles, restaurante, servicios financieros, bancos e inmobiliarias que lograron crecer al 5,3% anual, confirmando el hecho de que los servicios se desarrollan conforme la demanda de los sectores productivos.

Durante la década de 1981 a 1990 dentro del periodo de ajuste estructural los servicios crecen a un promedio levemente superior a la media del PIB, así 2,9 y 2,2%

respectivamente; aunque su aporte crece en comparación con el periodo anterior pasando a 54,3% del PIB. Durante el gobierno del Dr. Hurtado igual que en los otros sectores los servicios decrecen en -1,5%, siendo su peor año en 1983 con - 4,8%; se recupera en la administración del Ing. Febres Cordero, debido al gran impulso que recibió la agricultura y la construcción alcanzando 4,1%; En los dos primeros años del periodo presidencial del Dr. Borja su desarrollo es igual al que experimenta el PIB a excepción de 1989.

1.11.- Mercaderías (Valdivieso, Contabilidad General, séptima edición, 2007)

Se refiere a la esencia misma del negocio de la empresa, es a lo que se dedica o el giro del negocio de la empresa, son bienes muebles o inmuebles que serán destinados para la venta.

1.12.- Costos y gastos

El costo total está compuesto del costo relacionado con la producción vendida en el ejercicio (costo de ventas) e implícitamente en los costos de producción y su relación con los inventarios, y por los gastos generales de administración, gastos de ventas, gastos financieros y otros gastos, si los hubiere, los que en conjunto hacen el gasto total. Al costo total se lo debe relacionar con el ingreso total y apreciar su nivel de significación.

De hecho, si el costo total es muy representativo en términos porcentuales en relación con el ingreso total, significará que la empresa no alcanza montos suficientes de ingresos para lograr una adecuada rentabilidad, o que el costo total es exagerado frente a las posibilidades reales de ingresos y utilidades.

1.13.- Concepto del costo

Un costo puede entenderse de diversas maneras. En principio es una cuantificación monetaria de todos los recursos consumidos en una actividad o un período, es decir que representa todos los esfuerzos y sacrificios de bienes y/o servicios que se realizan de forma voluntaria para alcanzar un determinado objetivo. Asimismo un costo son todas las unidades monetarias que se deben desembolsar para adquirir bienes y/ servicios para el desarrollo de actividades en pos de la consecución de un objetivo determinado.

1.13.1.- Objetivo del Costo

El objeto principal es la medición. Esto es, cualquier actividad, producto, servicio, horas de trabajo, tareas, etc. que se desea medir, básicamente para facilitar la toma de decisiones.

1.13.2.- Propósito del costo

El propósito o fin básico es el de brindar información adecuada a cada uno de los niveles jerárquicos de una empresa u organización. Además es el propósito fundamental de la disciplina técnica llamada "Contabilidad".

1.13.3.- Clasificación de los Costos

Según su relación con: actividades, departamentos, productos y/o servicios:

Directo: incluye los materiales directos (MD) y la mano de obra directa (MOD) y se identifican directamente con las actividades, departamentos o productos y/o servicios.

Indirectos: son los costos indirectos de fabricación que no se identifican directamente con las actividades, departamentos o productos y/o servicios.

Según su comportamiento:

- Fijos
- Semi-fijos
- Variables
- Semi-variables
- Éstos sirven para mejorar la toma de decisiones.

Según su función:

- Producción
- Ventas
- Distribución
- Administración; etc.

Según el tiempo en que se calculan:

- Históricos: posteriores a los hechos.
- Predeterminados: en base a estadísticas o presupuestos. Aquí se encuentran los costos estimados y los estándares.

Según la autoridad que se tenga:

- Controlables y no controlables.

Según cómo se enfrentan a los ingresos:

- Del período: según ciertos intervalos de tiempo.
- Del producto: se cargan directamente al producto.

Según haya o no salida de dinero:

- Erogables y no erogables.

1.14.- Gastos

A cualquier empresa, industrial, comercial o de prestación de servicios para funcionar normalmente le resulta ineludible adquirir ciertos bienes y servicios como son: mano de obra, energía eléctrica, teléfono, etc.

La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc.

El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de éstos se produce en la fecha en la que sale dinero de tesorería para remunerarlos. Por ello, es sumamente importante distinguir los conceptos de gasto y de pago. Se incurre en un gasto al disfrutar de cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha convenida, en el instante en que reciba el bien o servicio o en fechas posteriores, puesto que el aplazamiento del pago es una práctica bastante extendida en el mundo empresarial.

Por lo tanto, la realización de un gasto por parte de la empresa lleva de la mano una disminución del patrimonio empresarial. Al percibir la contraprestación real, que generalmente no integra su patrimonio, paga o aplaza su pago, minorando su tesorería o contrayendo una obligación de pago, que integrará el pasivo.

1.15.- Ingresos

La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas.

Se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a nuevas aportaciones de los socios.

Las aportaciones de los propietarios en ningún caso suponen un ingreso, aunque sí un incremento patrimonial. Los socios las realizan con la finalidad de cubrir pérdidas de ejercicios anteriores o de engrosar los recursos con los que cuenta la empresa con el objeto de financiar nuevas inversiones o expansionarse.

Es importante distinguir los ingresos de los cobros. Así, por ejemplo, si una empresa dedicada a la compraventa de electrodomésticos vende uno de éstos por \$1.000 y acuerda con el comprador que éste lo hará efectivo a partes iguales en el momento de la venta y 30 días después, en la fecha de la venta, se produce un ingreso de \$1.000 y un cobro de \$500. El importe restante no se hará efectivo hasta dentro de 30 días, será en esa fecha cuando se produzca otro cobro de \$500.

Si es importante diferenciar los gastos de los pagos y los ingresos de los cobros, no es menos relevante distinguir los gastos de las pérdidas y los ingresos de los beneficios. Ha de quedar claro que pérdidas y beneficios se determinan en función de los ingresos y gastos producidos en un período de tiempo determinado.

1.16.- Renta o ganancia

La renta consiste para cada uno en los beneficios que obtiene de la industria; pero como esos beneficios individuales pueden realizarse a expensas de la riqueza ya formada, representando no un acto de producción, sino un mero cambio de dueño en los valores, es necesario para determinar la renta de la sociedad y el verdadero aumento de la riqueza computar las ganancias de los unos y las pérdidas de los otros individuos. Así las utilidades que consigue un acaparador cuando falta la cosecha no significan una mejora social, porque se originan y compensan en el quebranto de los consumidores del artículo

Más interesante es la discusión a que da lugar la renta considerada como beneficio de los poseedores del suelo.

Los principios de la escuela fisiocrática, que miraba a la agricultura como la única industria productiva y capaz de dejar un beneficio o exceso de valor después de cubiertos los gastos hechos en el cultivo, son el origen de todos los sistemas que han querido explicar la renta de la tierra considerándola como cosa distinta de las retribuciones que perciben las demás formas del capital.

Para Adam Smith la renta de la tierra no consiste ya en todo el producto de la agricultura, sino en el exceso de beneficio que obtienen los propietarios sobre los gastos de la producción y el interés corriente del capital empleado en ella. La renta no aparece, según Smith, hasta que se eleva bastante el precio de los productos agrícolas, y no es, por consiguiente, causa sino efecto de la carestía.

1.17.- Estado de flujos de efectivo (Gerencie.com, 2010)

El flujo de efectivo es uno de los estados financieros más complejos de realizar y que exigen un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa para poderlo desarrollar.

Según el Consejo Técnico de la Contaduría, se entiende que el flujo de efectivo “es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo”.

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente.

Es importante que la empresa tenga claridad sobre su capacidad para generar efectivo, de cómo genera ese efectivo, para así mismo poderse proyectar y tomar decisiones acordes con su verdadera capacidad de liquidez.

Por regla general, se considera efectivo los valores contabilizados en el grupo 11 del plan de cuentas comercial, esto es caja, bancos, remesas en tránsito, cuentas de ahorro y fondos, por lo que los saldos de estas cuentas deben coincidir con el resultado arrojado por el estado de flujos de efectivo.

Estructura del estado de flujo de efectivo

De la definición que el Consejo Técnico de la Contaduría, advertimos tres elementos muy importantes que conforma un estado de flujo de efecto: actividades de Operación,

Inversión y Financiación. Veamos a grandes rasgos que significa y que comprende cada una de esas actividades.

Actividades de operación. Las actividades de operación, hacen referencia básicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es a la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios.

Entre los elementos a considerar tenemos la venta y compra de mercancías. Los pagos de servicios públicos, nómina, impuestos, etc. En este grupo encontramos las cuentas de inventarios, cuantas por cobrar y por pagar, los pasivos relacionados con la nómina y los impuestos.

Actividades de inversión. Las actividades de inversión hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos valores, etc.

Aquí se incluyen todas las compras que la empresa haga diferentes a los inventarios y a gastos, destinadas al mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la empresa. Hacen parte de este grupo las cuentas correspondientes a la propiedad, planta y equipo, intangibles y las de inversiones.

Actividades de financiación. Las actividades de financiación hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros [pasivos] o de sus socios [patrimonio].

En las actividades de financiación se deben excluir los pasivos que corresponden a las actividades de operación, eso es proveedores, pasivos laborales, impuestos, etc. Básicamente corresponde a obligaciones financieras y a colocación de bonos.

Es una actividad de financiación la capitalización de empresa ya sea mediante nuevos aportes de los socios o mediante la incorporación de nuevos socios mediante la venta de acciones.

Elementos necesarios para desarrollar el flujo de efectivo

Para desarrollar el flujo de efectivo es preciso contar el balance general de los dos últimos años y el último estado de resultados. Los balances los necesitamos para determinar las variaciones de las cuentas de balance [Balance comparativo].

Es esencial contar también no las notas a los estados financieros en donde consten ciertas operaciones que hayan implicado la salida o entrada de efectivo, o de partidas que no tienen efecto alguno en el efectivo.

1.18.- Razones financieras (Gerencie.com, 2012)

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos a saber:

- 1.- Razones de liquidez
- 2.- Razones de endeudamiento
- 3.- Razones de rentabilidad
- 4.- Razones de cobertura

1.18.1.- Razones de liquidez

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

Capital neto de trabajo

Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

Índice de solvencia

Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

Prueba ácida

Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente. $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$.

Rotación de inventarios

Indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Recordemos que los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad.

Rotación de cartera

Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente. Consulte: Rotación de cartera. Las cuentas por cobrar son más recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan algún costo de oportunidad.

Rotación de cuentas por pagar

Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos $(\text{Compras anuales a crédito} / \text{Promedio de cuentas por pagar})$

1.18.2.- Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

Razón de endeudamiento

Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

Razón pasivo capital

Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

1.18.3.- Razones de rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

Margen bruto de utilidad

Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias: $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})/\text{Ventas}$.

Margen de utilidades operacionales

Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.

Margen neto de utilidades

Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

Rotación de activos

Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales. Consulte: Rotación de activos.

Rendimiento de la inversión

Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos $(\text{Utilidad neta después de impuestos}/\text{activos totales})$.

Rendimiento del capital común

Mide la rentabilidad obtenida por el capital contable y se toma como referencia las utilidades después de impuestos restando los dividendos preferentes. (Utilidades netas después de impuestos - Dividendos preferentes/ Capital contable - Capital preferente).

Utilidad por acción

Indica la rentabilidad que genera cada acción o cuota parte de la empresa. (Utilidad para acciones ordinarias/número de acciones ordinarias).

1.18.4.- Razones de cobertura

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa. Entre los indicadores a utilizar tenemos:

Cobertura total del pasivo

Determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono del capital de sus deudas y se determina dividiendo la utilidad antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.

Razón de cobertura total

Este indicador busca determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir con las utilidades los costos totales de sus pasivos y otros gastos como arrendamientos. Para ello se divide la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, abonos a capital y el monto de la erogación sustraída del dividendo, como por ejemplo el arrendamiento.

CAPÍTULO II.- Diagnóstico

En este capítulo se establecerá la situación en la que se encuentran actualmente la asociación, previo la obtención de información con la aplicación de las técnicas de investigación como la encuesta, entrevista, observación y recopilación de datos. Finalmente la información recopilada será procesada y analizada; se establecerá el problema, las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y se determinaran las conclusiones.

2.1.- Antecedentes

El cantón Pedro Moncayo, conocido también como “La Sucursal de los Biscochos de Cayambe”, es un lugar: hermoso, tranquilo y próspero está poblado por gente: amable, cortés, gentil y con costumbres bien enraizadas en sus antecesores. Su historia es parte del patrimonio intangible del país y sus generaciones trabajan por conservarlas.

La población, está conformada en su gran mayoría por indígenas, una pequeña parte de mestizos y blancos que han emigrado por el potencial económico que dispone la zona gracias a su ubicación; se emplean en las empresas florícolas, un buen porcentaje se dedican a la ganadería y agricultura, algunos trabajan en instituciones del sector público (Municipio, Consejo Provincial, Ministerio de Salud, Ministerio de Cultura, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, etc.), otros en empresas privadas distintas a las florícolas y una cierta población trabajan en sus negocios.

En el año 2008, se fortalece el sector ganadero, ya que se crea un Centro de Acopio de Leche, el mismo que se encarga de nivelar precios, implementar nuevos servicios, mejorar la calidad y sobre todo a incentivar a la inversión en este sector en temas como: creación de potreros y adquisición de maquinarias, vacas de alto rendimiento productivo. Estas actividades ha generado la creación de fuentes de empleos e ingresos; y consecuentemente al mejoramiento de la calidad de vida.

Antes de que la Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” implementase el Centro de Acopio de Leche, la historia de la gente era totalmente distinta, el simple hecho de que los mismos productores puedan fijar el precio de su producto ya era una victoria jamás antes imaginada; el tener una vaca en su casa ya no fue lo mismo, pues en el pasado sólo se tenía las vacas por costumbre y tradición; ahora las vacas significan el sostén

de las familias, el ingreso económico; la reactivación de las tierras que estaban abandonadas y la generación de fuentes de empleo directos e indirectos.

Es por esta razón que se pretende realizar este proyecto, con la finalidad de contribuir al crecimiento y desarrollo sustentable de la Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” y sus asociados.

2.2.- Objetivo general

- Analizar el entorno en donde ejerce la actividad económica la Asociación de Mujeres “Jatun Ñan”

2.3.- Objetivos específicos

- Recabar los datos económicos obtenidos en los años 2012, 2013 y 2014.
- Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014.
- Determinar los indicadores financieros que serán objeto de interpretación y análisis.

2.4.- Variables

En la investigación a realizarse para análisis del impacto económicos se ha determinado las siguientes variables:

- Factores internos y externos.
- Datos económicos.
- Resultados
- Tipos de indicadores.

2.5.- Indicadores

- Crecimiento de la competencia.
- Cambios climáticos.
- Porcentajes
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas
- Compras de maquinaria y tecnología.
- Precios

- Rentabilidad

2.6.- Matriz de relación

Tabla N° 2

Objetivos	Variables	Indicadores	Técnicas	Fuente de información
Recabar los resultados económicos obtenidos en los años 2012, 2013 y 2014.	Datos económicos	Porcentajes	Recopilación de información	La Asociación
Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014.	Resultados Factores internos y externos.	Precios Debilidades Amenazas Oportunidades Compras de maquinarias y tecnología	Recopilación de información Encuesta Entrevista	La Asociación Proveedores (102) Directiva
Determinar los indicadores financieros que serán objeto de interpretación y análisis.	Tipos de indicadores. Factores internos.	Rentabilidad Oportunidades Debilidades	Recopilación de información Entrevistas	La Asociación Directiva

Fuente: La investigación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013

2.7.- Mecánica operativa

Se emplearan las técnicas más utilizadas para realizar la investigación, siempre que sean necesarias para el cumplimiento del proyecto, y que estas técnicas puedan hacer ver la diferencia entre cada una de ellas.

2.7.1.- Población o universo (Registros de diarios de recepción, 2014)

La selección de la población en esta investigación se basara en los productores de la Asociación, ya que en ellos encontraremos la información requerida, además que serán los beneficiarios directos de la misma. En vista de que la población o universo es demasiado reducido se considera la aplicación de un censo.

2.7.2.- Identificación de la muestra

Total de productores de la Asociación: 102 personas que entregan el producto a la Asociación.

2.8.- Información primaria

La fuente primaria es toda clase de documentos de primera mano que se necesite para la investigación a través del acercamiento directo con el objeto de estudio.

Las técnicas de recolección de información primaria es: encuesta, entrevista y la observación.

Para la realización de esta investigación se efectuara la recopilación de datos en la Asociación principalmente y la aplicación de las encuestas a los productores de la Asociación como información complementaria, de acuerdo a la muestra ya antes calculada.

2.9.- Información secundaria

Las fuentes de información secundarias serán recabadas de libros y el internet.

2.10.- Establecer la encuesta y la entrevista

2.10.1.- Procesamiento de la información

Encuesta dirigida a los productores de leche de la Asociación de mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad de “Cajas” (ver en el anexo, parte “A”).

2.10.2.- Análisis de los resultados.

Tabla N° 3

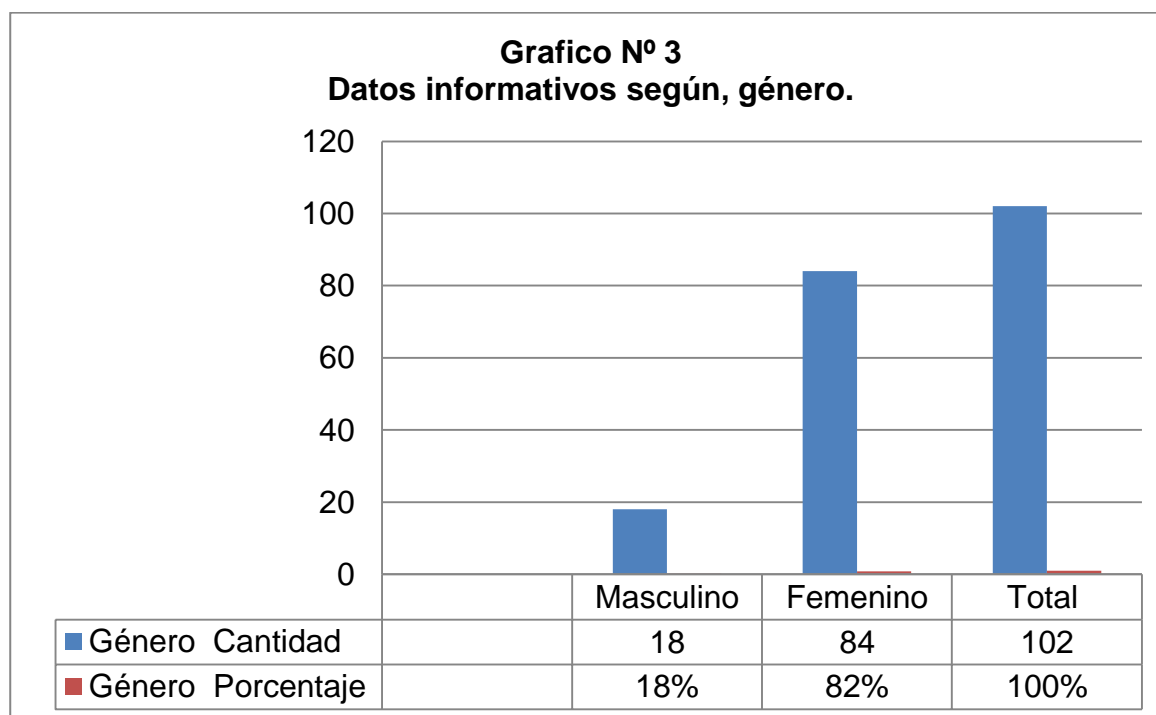
Datos informativos según, género.

Género		
Opción	Cantidad	Porcentaje
Masculino	18	18%
Femenino	84	82%
Total	102	100%

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado: Vinicio Cabascango

Se puede concluir que, en su gran mayoría las personas del género femenino son las que se dedican a la producción de leche.

Tabla N° 4

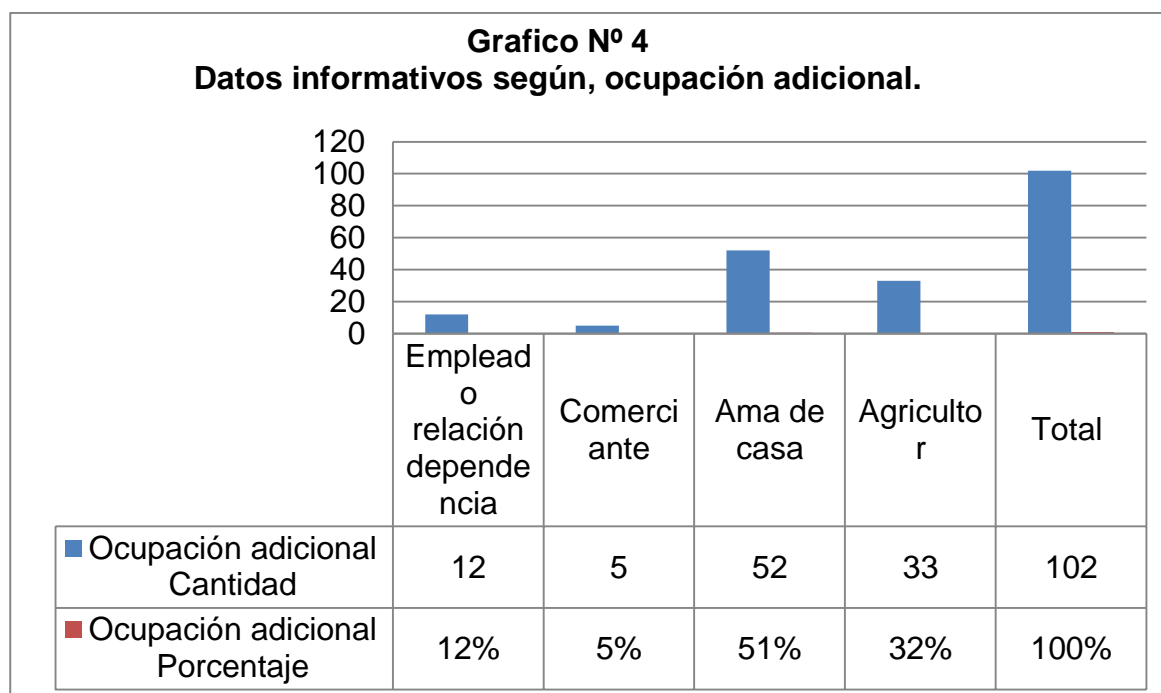
Datos informativos según, ocupación adicional.

Ocupación adicional		
Opción	Cantidad	Porcentaje
Empleado relación dependencia	12	12%
Comerciante	5	5%
Ama de casa	52	51%
Agricultor	33	32%
Total	102	100%

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: Tabla N° 4

Elaborado: Vinicio Cabascango

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos**

económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”. La Asociación tiene una fortaleza puesto que la mayor parte de los(as) productores(as) tienen como actividad secundaria ser amas de casa y un porcentaje considerable se dedican también a la agricultura. Estas actividades están relacionadas directamente y son complementarias, esto es una oportunidad para potencializar la producción en este segmento de productores.

Tabla N° 5

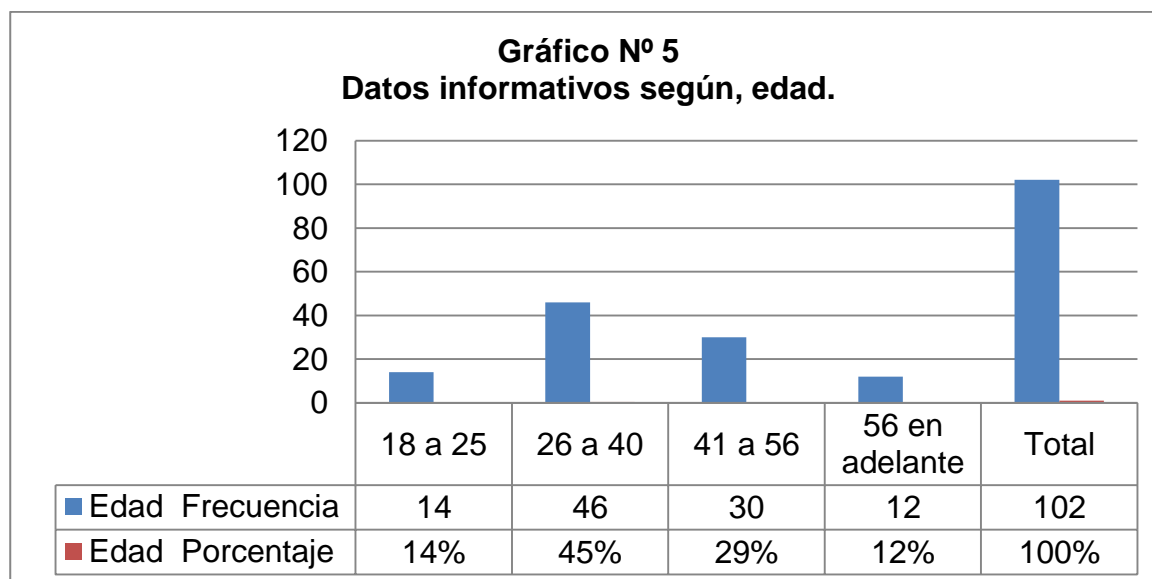
Datos informativos según, edad.

Edad		
Rangos	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25	14	14%
26 a 40	46	45%
41 a 56	30	29%
56 en adelante	12	12%
Total	102	100%

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: La Asociación

Elaborado: Vinicio Cabascango

La edad que tiene supremacía entre los productores(as) es entre 26 años a 40 años y un porcentaje considerable se encuentra entre los 41 años a 56 años, esto nos puede llevar a la conclusión de que la Asociación deberá trabajar en potencializar la producción en el segmento de 18 años a 25 años y de 41 años a 56 años de los productores para que pueda obtener, mantener y mejorar la producción en los siguientes años.

Tabla N° 6

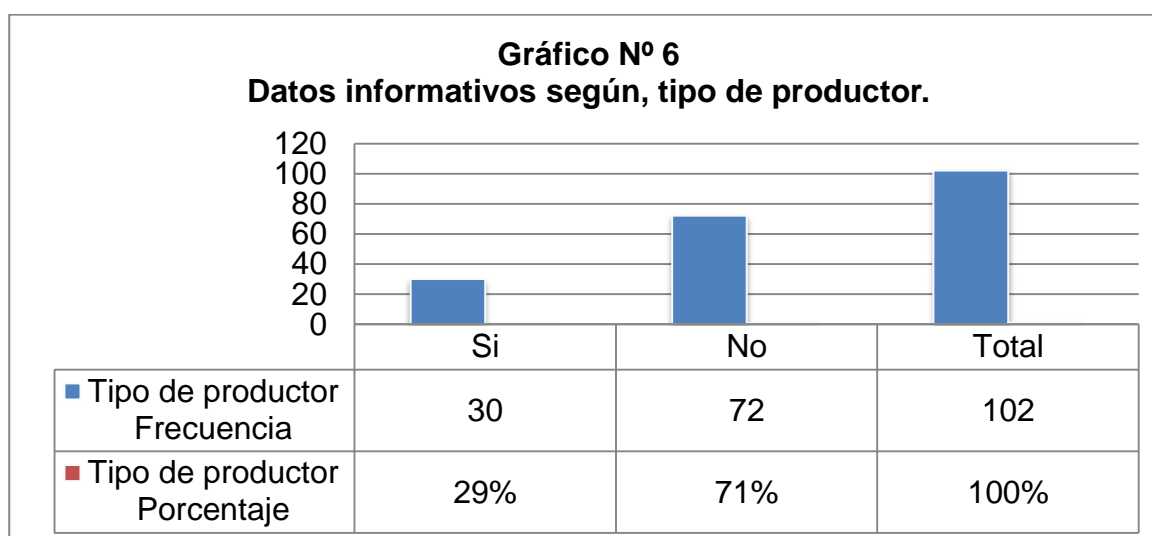
Datos informativos según, tipo de productor (¿Usted es socia (o)?).

Tipo de productor		
Socia	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	29%
No	72	71%
Total	102	100%

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado: Vinicio Cabascango

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. La Asociación tiene una debilidad y una amenaza porque la mayor parte de los(as) productores no forman parte de los socios y la mayor parte de la producción viene de esos productores.

Tabla N° 7

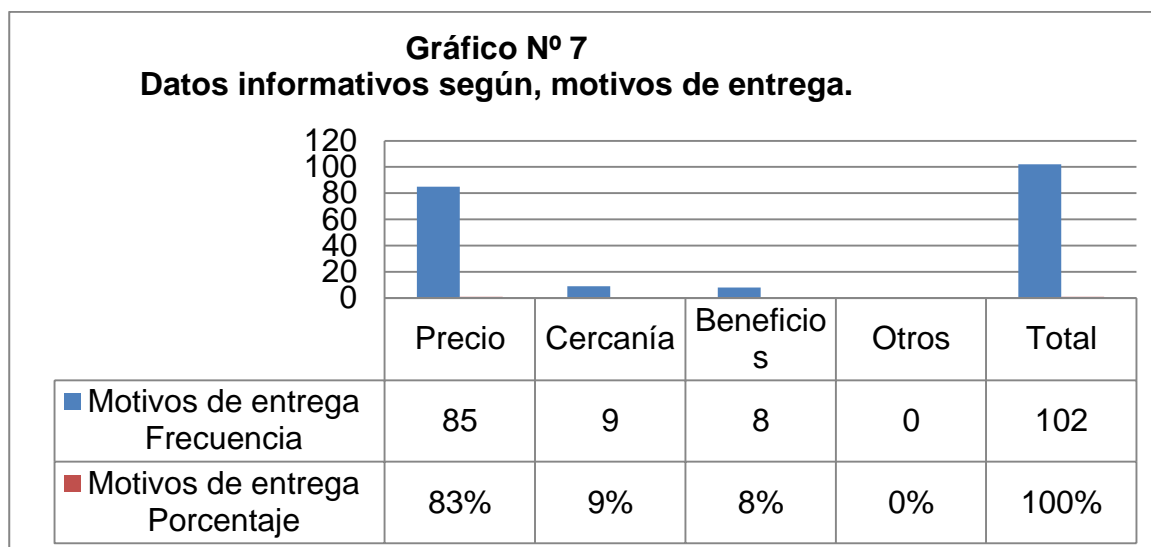
Datos informativos según, motivos de entrega (¿Usted por qué entrega la leche a la Asociación?).

Motivos de entrega		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Precio	85	83%
Cercanía	9	9%
Beneficios	8	8%
Otros	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado: Vinicio Cabascango

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. La mayor parte de las productoras entregan su producto a la Asociación por el precio, es una de las fortalezas que tiene la Asociación debido al convenio que tiene con la empresa “El Ordeño” y a su vez con el proyecto gubernamental “Nutriendo el Desarrollo” de quienes son proveedores preferentes por el mismo tipo de Asociación.

Tabla N° 8

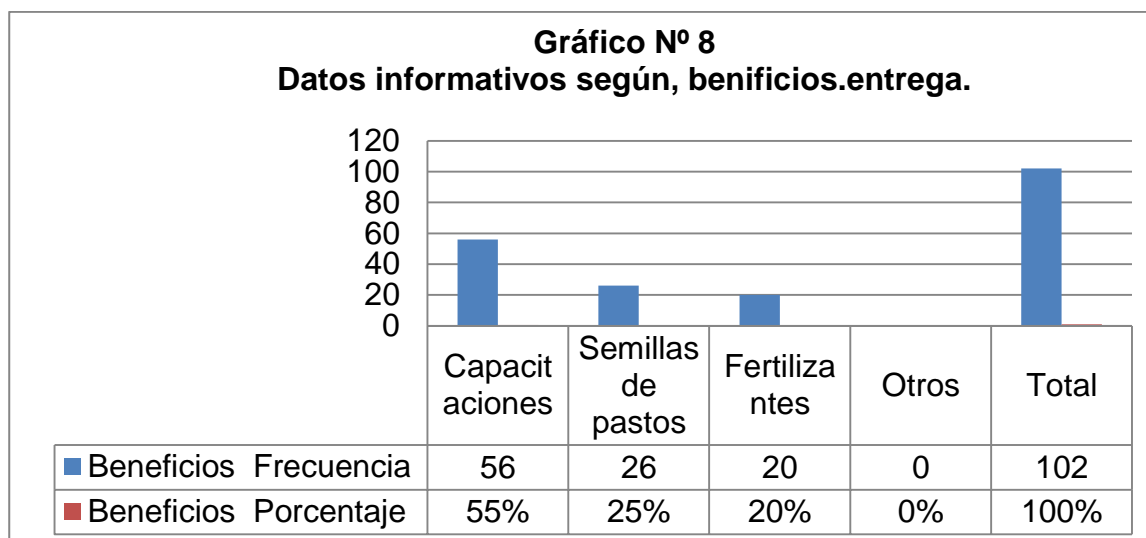
Datos informativos según, beneficios (¿Qué beneficios ha recibido de la Asociación?).

Beneficios		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	56	55%
Semillas de pastos	26	25%
Fertilizantes	20	20%
Otros	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado: Vinicio Cabascango

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. El hecho de que la Asociación sea sin fines lucro le permite ser beneficiaria de muchos proyectos y ayudas que les dan, no sólo las instituciones del sector público sino de cualquier tipo de institución particular nacional o extranjera; y la principal ayuda está enfocada en capacitaciones sobre el manejo del hato ganadero, potreros, higiene, manejo de microempresa, semillas de pastos y fertilizantes.

Tabla N° 9

Datos informativos según, promedio de producción diario (¿Cuál es su promedio de producción diario?).

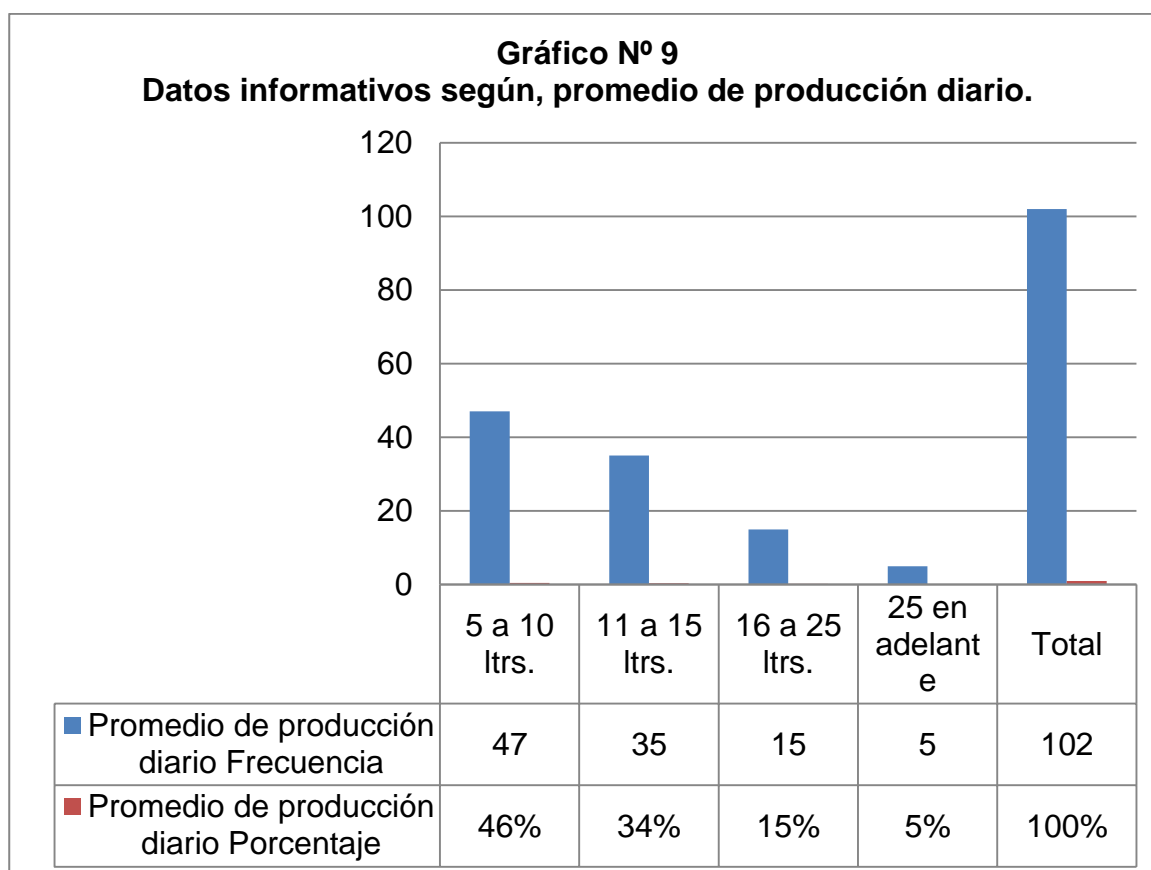
Promedio de producción diario		
Opciones	Frecuencia	Porcentajes
5 a 10 ltrs.	47	46%
11 a 15 ltrs.	35	34%
16 a 25 ltrs.	15	15%
25 en adelante	5	5%

Total	102	100%
--------------	------------	-------------

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado: Vinicio Cabascango

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. La mayor parte de los productores tienen un volumen de producción entre el rango de 5 a 10 litros de leche diarios Estos datos obtenidos en las encuestas permiten concluir que aún no se explota el 100% de la producción en este sector. Los grandes productores tienen un promedio de producción de entre 20 ltrs. a 25 ltrs., diarios que permite que la actividad sea rentable.

Es una de las oportunidades de crecimiento que dispone la Asociación, el mismo que implica inversión en todo el proceso productivo.

Tabla N° 10

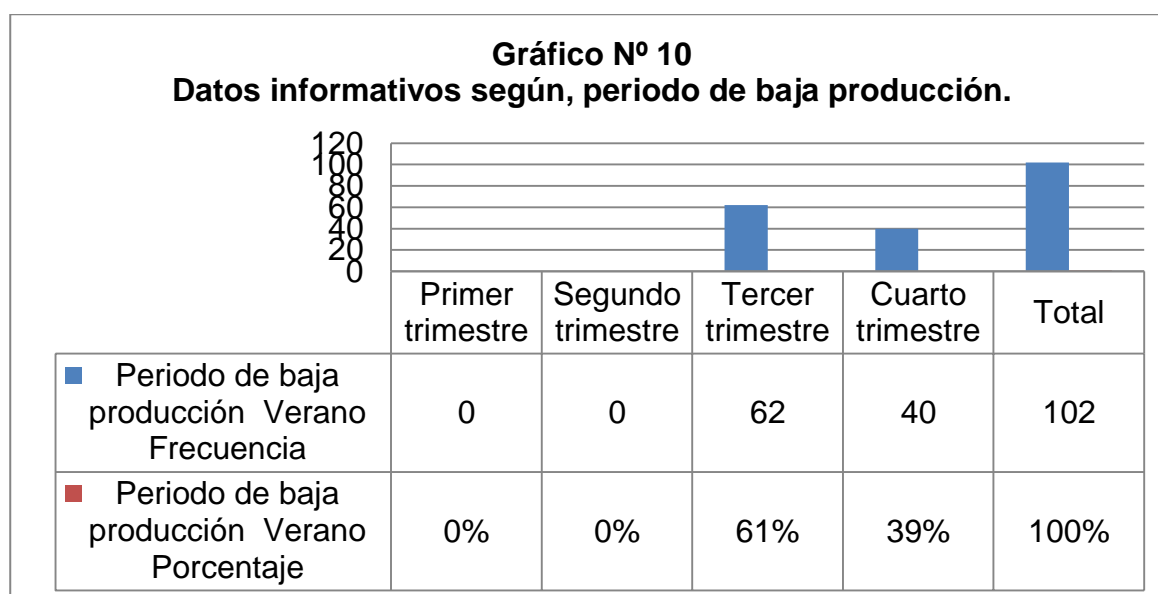
Datos informativos según, trimestre de baja producción (¿Cuáles son los meses en los que usted disminuye su producción y por qué?).

Periodos de baja producción		
Por qué Periodo	Verano	
	Frecuencia	Porcentaje
Primer trimestre	0	0%
Segundo trimestre	0	0%
Tercer trimestre	62	61%
Cuarto trimestre	40	39%
Total	102	100%

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado: Vinicio Cabascango

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. Los trimestres más críticos para los productores y consecuentemente para la Asociación es el tercer y parte del cuarto trimestre, desde los meses de: julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre en términos de volumen de producción y recepción, sin embargo, en el precio se incrementa considerablemente en esta época. Se incrementa no sólo el producto como tal sino todos los insumos utilizados en el proceso productivo.

Tabla N° 11

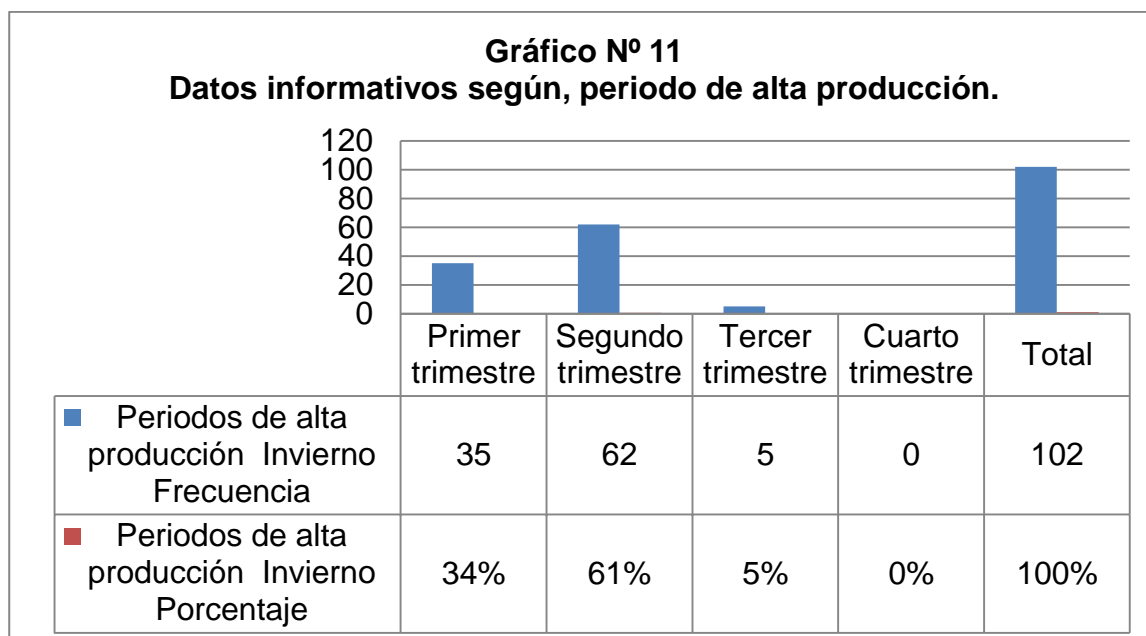
Datos informativos según, trimestre de alta producción (¿Cuáles son los meses en los que usted aumenta su producción y por qué?).

Periodos de alta producción		
Por qué Periodo	Invierno	
	Frecuencia	Porcentaje
Primer trimestre	35	34%
Segundo trimestre	62	61%
Tercer trimestre	5	5%
Cuarto trimestre	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado: Vinicio Cabascango

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. La abundancia en la producción radica en el primer trimestre y segundo trimestre, sin embargo uno de los principales impactos es el precio, pues en estos meses cae drásticamente, es aquí donde la Asociación tiene una fortaleza porque la empresa que lleva el producto tiene el convenio con el programa Nutriendo el Desarrollo y cumple con la resolución que les obliga a pagar el precio mínimo referencial decretado por el gobierno central. A diferencia de la competencia que en estos meses pagan lo que ellos quieran y se llevan la cantidad que ello necesitan.

Tabla N° 12

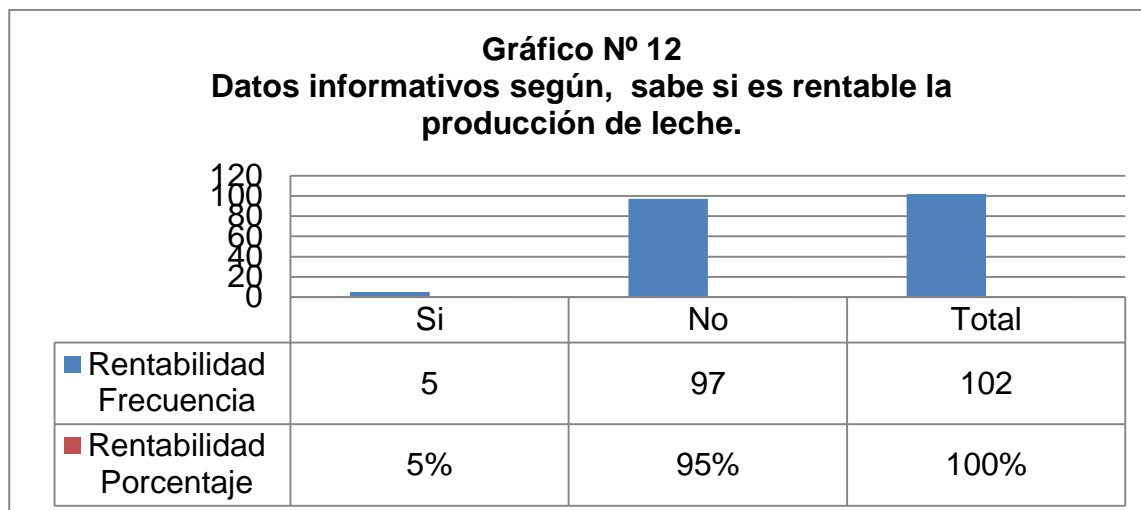
Datos informativos según, sabe si es rentable la producción de leche (¿Usted sabe si esta actividad le deja ganancias?).

Rentabilidad		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	5%
No	97	95%
Total	102	100%

Fuente: Análisis del impacto económico de la producción de leche en La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Año: 2013



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado: Vinicio Cabascango

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Determinar los indicadores financieros que serán objeto de interpretación y análisis”**. El 95% de los productores no saben si la producción de leche les genera rentabilidad y el 5% creen que sí es rentable su producción, pero nunca han establecido el costo de producción por litro de leche y lo que es peor, no tienen cuantificado variación en costos que existe en las épocas de invierno y verano.

Conclusión y análisis general

Una vez aplicada la encuesta y tabulado los datos, los resultados nos permiten concluir:

Las personas dedicadas a la agricultura y las amas de casa son las que se dedican en mayor porcentaje a la producción de leche, se encuentran entre la edad de 26 años a 40 años, hay buenos porcentajes que tienen edades prometedoras para el futuro.

La motivación principal para dejar el producto en la Asociación es por el precio y los beneficios como las capacitaciones, semillas de pastos principalmente; esto les ha permitido a muchos productores incrementar el volumen de producción diario y ahora tienen una capacidad productiva mejorada. Existen aún productores que pueden

explotar su capacidad productiva, ya que actualmente tienen un promedio de producción bajo, esto representa una oportunidad de crecimiento para la Asociación y sus asociados.

Entrevista

Entrevista aplicada a los responsables de la recepción (ver nombre en el anexo “B”).

Pregunta Nº 1

¿Cuántos litros diarios en promedio acopian en épocas de alta producción?

(investigador, 2014)

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. En el año 2012 el promedio de acopio fue 1.250 litros por día, existía la posibilidad de incrementar es cantidad pero no se pudo, porque “El Ordeño” (cliente único) no permite incrementar el número de productores y en consecuencia el incremento del volumen. Esto sucede por la poca demanda, sobreproducción y el ingreso del producto de los países vecinos como Colombia y Perú.

Pregunta Nº 2

¿Cuántos litros diarios en promedio acopian en épocas de sequía o baja producción? (Encuesta aplicada en la Asociación, 2013)

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. El año pasado la época de verano fue muy largo y la situación llegó a ser realmente crítica, porque todos los productores se quedaron sin alimentos para las vacas y tuvieron que recurrir a la compra de caña, plátanos, etc., y la consecuencia fue que el volumen de producción y recepción cayó hasta 500 litros día. Otra de las causas para la disminución en la recepción es la alta demanda del producto, el precio tiene una fluctuación alta y los productores optan por vender al mejor postor.

Pregunta Nº 3

¿Cuáles son las causas de la pérdida de los proveedores (productores)?

La principal, es en la época de verano por la escases del producto, la competencia (intermediarios) suben el precio a un centavo más que el Centro de Acopio y los productores se cambia por el centavo adicional y otros excepcionalmente por los comentarios negativos que hacen del Centro de Acopio.

Pregunta Nº 4**¿Qué tipo de publicidad y propaganda realiza para atraer a nuevos productores?**

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. La Asociación no dispone de un presupuesto anual para la publicidad y propaganda, las acciones que la directiva haces generalmente es conversar con los potenciales nuevos productores explicándoles la forma de trabajo además de los beneficios que se ofrecen durante todo el año haciendo énfasis en el precio y la seguridad de compra durante todo el año.

Entrevista aplicada al administrador.**Pregunta Nº 1****¿Cuál es el porcentaje de ganancias que manejan entre compra y venta?**

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Determinar los indicadores financieros que serán objeto de interpretación y análisis”**. La Asociación no dispone de un proceso o un estándar para fijar el porcentaje de rentabilidad bruta; se paga a los proveedores de acuerdo al precio que nos pagan la empresa que nos compra el producto y al precio que están pagando la competencia. Se deja unos centavos de diferencia para compensar los costos y gastos que tiene la operación del Centro de Acopio.

Pregunta Nº 2**¿Cuáles son las competencias más fuertes que tienen?**

En empresas están:

- Inprolac S.A.
- Yeyis

- San Luis

Por otro lado tenemos a los intermediarios, entre ellos los más antiguos y tienen la mayor cantidad de productores son tres, los más pequeños son 5.

Pregunta Nº 3

¿Qué tipo de beneficios brindan a sus productores?

Desde que la Asociación empezó sus actividades, ha dado varios beneficios, entre ellos: capacitaciones para todos los productores, orientadas al manejo de ganado lechero, cultivo de pastos, salud animal, buenas prácticas de manufactura, tecnología para todo el proceso de producción de la leche, etc.; ha generado proyectos de pastos, fertilizantes y la asistencia técnica con los técnicos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Pregunta Nº 4

Está relacionado con el objetivo, establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014; determinar los indicadores financieros que serán objeto de interpretación y análisis.

¿Cuentan con un capital de trabajo adecuado para la actividad?

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014, Determinar los indicadores financieros que serán objeto de interpretación y análisis”**. Ese siempre ha sido nuestro principal problema no tenemos el suficiente capital de trabajo, esto se refleja en las quincenas porque sólo podemos pagar puntualmente a los productores particulares y a las socias se les cancela cuando la empresa que lleva la leche cancele.

Pregunta Nº 5

¿Con cuántos clientes cuentan?

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. Hoy en día sólo nos manejamos con uno que es “El Ordeño”. En años pasados teníamos tres

clientes pero la principal dificultad es que en épocas de escases de la leche compran y en épocas de abundancia dejan de comprar, es por esta razón que “El Ordeño” trabaja con los productores haciéndoles aliados para las épocas buenas y malas. “El Ordeño” trabaja con la teoría del “ganar y ganar” en unión con el Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente, además cuenta con el convenio con el programa Nutriendo el Desarrollo del estado por lo que hace participes a todos los productores para que la producción sea de la más óptima calidad.

Pregunta Nº 6

¿Los clientes siempre les llevan toda la producción?

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. Sí, desde que la Asociación abrió el Centro de Acopio de Leche los productores tienen la seguridad de compra sobre el volumen que produzca, ese es el acuerdo que mantienen con la empresa “El Ordeño”, ya que trabajan con la filosofía de fidelización de los productores.

Esto es posible gracias al convenio que tienen firmado entre varias Asociaciones del cantón Cayambe y el cantón Pedro Moncayo en el que establece que las dos partes tienen la obligación de retirar y entregar toda la producción en cualquier época del año.

Entrevista aplicada a los miembros de la directiva.

Pregunta Nº 1

¿Tienen un software contable?

En este momento no disponemos de un software contable.

Pregunta Nº 2

¿Disponen de información económica en el momento que ustedes lo requieran?

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. No, por lo general lo que se ha hecho informes trimestrales y luego teníamos mensualmente pero hubo una época que se hizo casi de un año y ahora tenemos un informe mensual;

tenemos una contadora que presta sus servicios, pero no disponen de información al instante que sería lo ideal para tomar decisiones en circunstancias críticas.

Pregunta Nº 3

¿En caso de necesitar capital de trabajo, cuáles son las opciones a las que recurren?

Nuestra principal opción es el aporte de las socias, pero en el caso de que sea demasiado urgente recurrimos a los bancos a solicitar sobregiros; generalmente ese dinero es destinado para el pago de las quincenas, pues “El Ordeño” nos cancela después de cinco días laborables, pero hay ocasiones en que se retrasan hasta una quincena entera ya que ellos depende en un gran porcentaje de la venta al estado y los pagos son muy burocratizados.

Pregunta Nº 4

¿Qué tipo de herramientas financieras sería necesario analizar, para la correcta toma de decisiones?

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Determinar los indicadores financieros que serán objeto de interpretación y análisis”**. Toda la directiva no sabe concretamente que es lo que se debería analizar porque no saben del tema, lo que se hizo es orientarles y explicarles de que se trata para poder concluir que sería lo necesario y que a ellas les permita conocer y tomar decisiones.

Se debería tener un proceso para poder fijar el precio al productor tomando en cuenta que la Asociación es sin fines de lucro y sin dejar de ser líderes en precios; saber en qué porcentaje de capacidad instalada están trabajando; cuán productivos son los activos; que tiempo de vida útil tienen los activos fijos: la tendencia de crecimiento que han tenido en volumen y calidad; cuál es el margen de rotación de los productores y en que épocas; cuáles son los gastos de mayor consideración y que se puede hacer para optimizar; cómo generar capital de trabajo y lograr tener un flujo de caja positivo.

Pregunta Nº 5

¿Cuál es el procedimiento para la fijación de precios al productor y cada qué tiempo lo hacen?

La pregunta permite obtener la información para el cumplimiento del el objetivo específico, **“Establecer las causas, razones y circunstancias de los datos económicos que obtuvo la Asociación en los periodos 2012, 2013 y 2014”**. La Asociación no dispone de un proceso o un estándar para fijar el precio, en cada cambio de periodo de la directiva se lo hace de forma subjetiva. Una forma de hacerlo en con la directiva actual es dejar unos centavos por litro para compensar los costos y gastos de la operación del Centro de Acopio.

Conclusión y análisis general

Una vez aplicada la entrevista a los responsables de la operación, manejo y administración del Centro de Acopio se puede concluir que:

La Asociación debe trabajar en conjunto con los productores, con el cliente y demás instituciones aliadas para conseguir los siguientes objetivos:

Mantener e incrementar el volumen de producción de los productores en todas las épocas del año.

Captar nuevos proveedores.

Establecer un estándar de herramientas financieras que permitan tomar decisiones objetivas.

Optimizar costo y gastos en toda la cadena productiva.

Para la consecución de las objetivos mencionados es necesario se implemente planes de acción que aseguren el fin mencionado en el corto, mediano y largo plazo.

2.11.- FODA del diagnóstico.

Fortalezas

- Formar parte de la Unión de Centros de Acopio de leche de la zona de Cayambe y Pedro Moncayo, el mismo que permite hacer cumplir el decreto oficial en el que se establece el precio mínimo del litro de leche al productor, mantener la seguridad de compra sobre el volumen de producción durante todo el año y negociaciones con los proveedores de insumos para el proceso productivo a precios de mayoristas.
- Ser una Asociación sin fines de lucro le permite ser beneficiaria de muchos proyectos y ayudas de instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Oportunidades

- Fomentar el incremento de la producción en el 85% de los productores tienen como actividad secundaria las labores del hogar y la agricultura; y, en el 47% que tienen rangos de producción entre 5 a 10 litros diarios.
- Dar a conocer el costo de producción referencial del litro de leche para la zona.
- Realizar proyectos con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales o buscar financiamiento con las instituciones financieras estatales para inyectar capital de trabajo.
- Realizar proyectos con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, universidades para desarrollar o adquirir un sistema contable.

Debilidades

- El 71% de los productores no forman parte de la nómina de socios de la Asociación.
- Al ser una Asociación sin fines de lucro, las utilidades no pueden ser repartidas a las socias.
- El 95% de los productores no saben si la producción de leche es rentable.
- No dispone de una planeación estratégica anual que permitan alcanzar los objetivos de crecimiento.
- La Asociación no tiene liquidez para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.
- No disponen de un sistema contable que les permitan tener información económica en el momento que se requiera para la toma de decisiones.

Amenazas

- El calentamiento global ha provocado que el verano se extienda o el invierno se alargue, incrementando los costos y gastos de producción.
- El alza de precio por parte de la competencia en las épocas de escases del producto.
- El ingreso de leche de los países vecinos a menor precio.
- La reducción de la demanda por la sobreproducción.

2.12.- Problema diagnóstico

A través del diagnóstico efectuado a los productores, la directiva, el administrador se ha determinado que el 71% de los productores de leche no son socios, desconocen si la

actividad es rentable, carecen de un sistema contable y no disponen de un capital de trabajo para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

CAPÍTULO III: Ingeniería del proyecto

En este capítulo se tratarán los temas de: ubicación geográfica del proyecto, la antecedentes, la base legal, objetivos, cobertura, la misión, visión, políticas, valores, productos que disponen, servicios que presta, estructura funcional, organigrama, estructura financiera y la inversión.

3.1.-Antecedentes

La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” se constituye mediante Resolución N° 1156 – OM - 2007 otorgada por el Consejo Nacional de las Mujeres (ver en el Anexo F), el 20 de marzo del 2007, dándole el nombramiento de persona jurídica. Radicada en el territorio ecuatoriano, en la provincia de pichincha, cantón Pedro Moncayo, parroquia Tupigáchi, comunidad Cajas.

Creada con el fin de asociarse y buscar promover la iniciativa de las mujeres emprendedoras, también uno de los objetivos fue luchar por los derechos de las mujeres; en la actualidad el objetivo fundamental persiste, buscando apoyo en instituciones públicas y privadas.

Constituida inicialmente con 25 socias, pero hoy en día cuentan con 30 socias activas, que aportan con capital y mano de obra de ser necesario.

Cuenta con una estructura organizacional básica: la junta general de socias, la presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera, dos vocales principales, un administrador y la contadora.

La principal actividad de la Asociación es el acopio y enfriamiento de leche, además tienen proyectos secundarios y complementarios a la actividad principal, que se desarrollarán en el transcurso del presente año. Esta actividad ha generado impactos positivos en la producción de leche de la zona; ya que se nivelaron precios, se mejoró la calidad no solo en cuanto al producto sino también en genética de los semovientes, reactivación en la explotación de las tierras abandonadas, etc.

3.1.1.- Base Legal

La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan”, constituida como una Asociación sin fines lucro, está bajo la supervisión del Ministerio Inclusión Económica y Social (MIES); debido a que actualmente fue reconocida por esta institución, ya que la institución que le otorgo

la personería jurídica actualmente ya no le compete esta función. Y por medio de la obtención de la personería jurídica autorizan a la Asociación a realizar todas las actividades descritas en los estatutos.

3.2.- Objetivos de la Asociación

- Promover la asociatividad entre las mujeres de la comunidad Cajas.
- Buscar alternativas de desarrollo asociativo.
- Buscar proyectos y ayudas en instituciones del sector público y privado.
- Crear y manejar microempresas asociativas que permitan generar desarrollo entre las asociadas.

3.3.- Cobertura

El territorio en el que actúa la asociación es en la provincia de Pichincha e Imbabura, en lo que se refiere a compra, venta de su producto; específicamente en la compra del producto cubre las comunidades de: Cajas, San Francisco de Cajas, San Isidro de Cajas, Florencia que forman parte de la provincia de Pichincha y Eugenio Espejo, Asociación Apangora, Pijal y San Agustín de Cajas en la provincia de Imbabura.

3.3.1.- Localización

El proyecto está ubicado en Ecuador, Provincia de Pichincha, Cantón Pedro Moncayo, parroquia Tupigáchi a 500 metros de la Y de Cajas en la vía a Tabacundo.

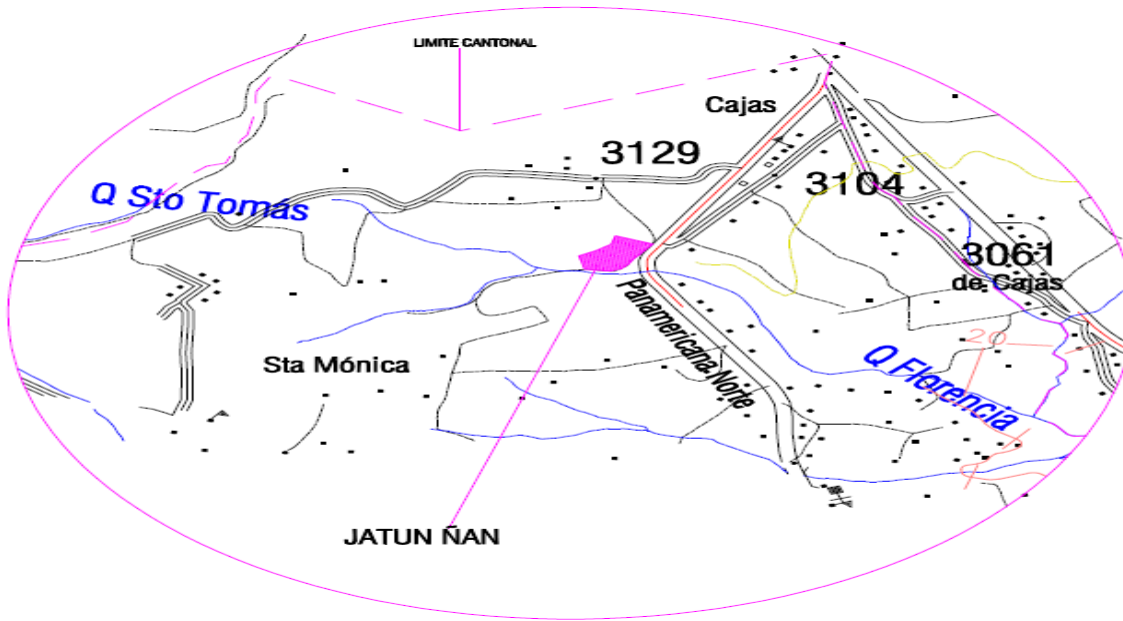
Mapa N° 1



Fuente: Municipio de Pedro Moncayo

Elaborado por: El departamento de catastros

Mapa N° 2



Fuente: Municipio de Pedro Moncayo

Elaborado por: El departamento de catastros

3.4.- Misión (propuesta)

Somos una Asociación productora de leche que promueve el desarrollo de todas las asociadas, creando oportunidades de crecimiento personal y asociativo; aplicando en cada etapa del proceso los más altos estándares de calidad establecidos por las normativas, leyes, reglamentos y exigencias nacionales e internacionales.

3.5.- Visión (propuesta)

Para el año 2020 ser reconocida como la Asociación más influyente e impulsora en el manejo, creación y desarrollo de microempresas de productos lácteos asociativas a nivel nacional.

3.6.- Políticas (propuesta)

Para el crecimiento y desarrollo sustentable de la Asociación, se han establecido un conjunto de medidas e instrumentos que permitirán intervenir y mejorar determinados aspectos como: servicios y atención a clientes y consumidores, ambiente laboral, cumplimiento legal de procesos, compromiso con el medio ambiente, trabajo en equipo, participación de todas las asociadas, incentivar y promover a la innovación, etc.

En el ámbito administrativo, se encuentra la creación del plan estratégico anual; siendo esta una herramienta gerencial de cumplimiento de metas y objetivos, además también permitirá evaluar el cumplimiento del mismo.

Se establecen políticas sobre la integración institucional, realizando capacitaciones, talleres y encuentros en cual se intercambian experiencias entre socias, proveedores, clientes y trabajadores de la asociación; en el ámbito técnico se enfatiza en el mejoramiento continuo en todos los procesos y principalmente la generación de valor agregado.

Con la implementación de todas estas políticas el objetivo institucional es el crecimiento y desarrollo no sólo de la Asociación sino de todos los involucrados en todos los procesos.

3.6.1.- Valores (propuesta)

La asociación “Jatun Ñan” como microempresa de acopio y enfriamiento de leche tendrá un alto compromiso con la calidad, respetando al medio ambiente y utilizando solo materiales que se pueda reciclar. Además se basa en la aceptación colectiva de los principios éticos esenciales, respetando a quienes forman parte de la asociación, como norma de convivencia asociativo entre las cuales tenemos:

- Trabajo grupal (trabajo en equipo).
- Responsabilidad social (ayuda mutua en cualquier circunstancia).
- Responsabilidad ambiental.
- Cooperativismo.
- Integración (obtener más socias).
- Liderazgo (crear nuevas lideres).
- Mejora continua en todos los procesos.
- Bienestar.
- Solidaridad.
- Honradez.
- Seriedad
- Respeto mutuo
- Compromiso
- Honestidad

3.7.- Productos y servicios que ofrece

Venta, distribución y comercialización de productos que dispone la asociación; para sus proveedores, clientes y consumidores.

Tabla N° 13

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"			
CENTRO DE ACOPIO CAJAS			
ESTOCK DISPONIBLE			
Código	Descripción del producto	Centro	Cantidad
	Centro 0001		
01	Leche cruda	0001	0
	Centro 0002		
002	Balanceados	0002	20
003	Sales minerales	0002	15
	Productos de higiene para el ordeño	0002	
004	Envase del sellador	0002	10
005	Líquido sellante de pezones	0002	10
006	Guantes	0002	20
	Productos veterinarios	0002	
007	Calcios 500 ml	0002	10
008	Desparasitante 20 ml	0002	15
009	Guantes uterinos	0002	25
010	Calcidexforte 500 ml	0002	5
009	Imidox 50 ml	0002	10
009	Amitraz 20.8%	0002	5
009	Oxivet 50 ml	0002	8
009	Class 20 ml	0002	15
009	Diclofenaco k 10 ml	0002	14
009	Dexatad 10 ml	0002	15
009	Ubre cob 200 gr	0002	2
009	Alcohol lira 50 ml	0002	15
009	Oxytosynt 50 ml	0002	10

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN NAN"			
CENTRO DE ACOPIO CAJAS			
ESTOCK DISPONIBLE			
009	Anestésico 100 ml	0002	5
009	Tranquilan 10 ml	0002	20
009	Atropina zoo 10 ml	0002	22
009	Histamin 50 ml	0002	10
009	Atropina zoo 100 ml	0002	10
009	Rumizool 100 ml	0002	5
009	Pilocarpina 5 ml	0002	15
009	Equipo básico de disección 12 piezas	0002	5
009	Taza plástica selladora de pezones	0002	9
009	Termómetro digital	0002	5
009	Nariguera bovina	0002	5
009	Burdizo articulado	0002	4
009	Agujas descartables 16x1/2	0002	100
009	Agujas descartables 16x1	0002	150
009	Agujas descartables 18x1/2	0002	80
009	Jeringa descartable 5 ml	0002	35
009	Jeringa descartable 10 ml	0002	40
009	Jeringa descartable 20 ml	0002	25
009	Jeringa descartable 50 ml	0002	41
009	Guantes ginecológicos	0002	26
009	Cefamilforte 10 ml	0002	10
009	Bovimec 100 ml	0002	10
009	Ft 15 20 gr	0002	5
009	Cefacec 10 ml	0002	4
009	Irondex 20 ml	0002	5
009	Imidox 50 ml	0002	6

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: El autor

Fecha: Octubre 2013

3.8.- Estructura funcional

Niveles jerárquicos

Los organismos que se encargan de dirigir, administrar y controlar se detallan de acuerdo los estatutos y reglamentos que tiene la Asociación:

- Junta General de socias
- Junta Directiva
- Junta de Vigilancia
- Administrador

Nivel legislativo:

Junta General de socias, nivel directivo:

- Presidencia
- Secretaria
- Tres vocales principales

Nivel operativo (propuesta)

Administrador, nivel operativo:

- Junta General de socias
- Presidenta
- Secretaría
- Tesorería
- Vocal N° 1 y 2
- Administrador(a)
- Contador
- Recepcionistas

Junta general de socias: es la máxima autoridad de la Asociación, estará conformada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o estatuto social.

Son atribuciones deberes de la Junta General de Socias:

- Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno.

- Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directivas y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.
- Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva.
- Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación.
- Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador.
- Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos presentados por la Junta Directiva.
- Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación de la Asociación en junta general extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

- Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados.
- Autorizar la celebración de contratos en los que intervengan la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual.
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno.
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación con sus respectivos presupuestos.
- Presentar, par aprobación de la Junta General de socias, los estados financieros, balance social y su informe de labores.
- Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General de socias.

Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

- Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación.
- Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada.
- Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador.

- Presentar su informe anual de labores a la Junta General de socias.

Son atribuciones de la Presidenta: también presidirá la Asociación y la Junta General de socias.

- Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva.
- Firmar, conjuntamente con la secretaria la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones.
- Presidir todos los actos oficiales protocolarios de la Asociación.
- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General de socias.

Son funciones y responsabilidades del Secretario:

- Elaborar las actas de las sesiones de la Junta General de socias y Junta Directiva responsabilizándose por su contenido y conservación.
- Firmar, conjuntamente con la Presidenta la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones.
- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización de la presidenta.
- Cumplir con las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación.
- Custodiar y conservar ordenadamente el archivo.
- Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente la información que este a su cargo y que le sea requerida.
- Notificar las resoluciones.
- Llevar el reglamento actualizado de la nómina de asociados con sus datos personales.

Son las funciones y responsabilidades del Administrador:

- Representar legalmente a la Asociación
- Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por la Junta General de socias y Directiva.
- Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados.

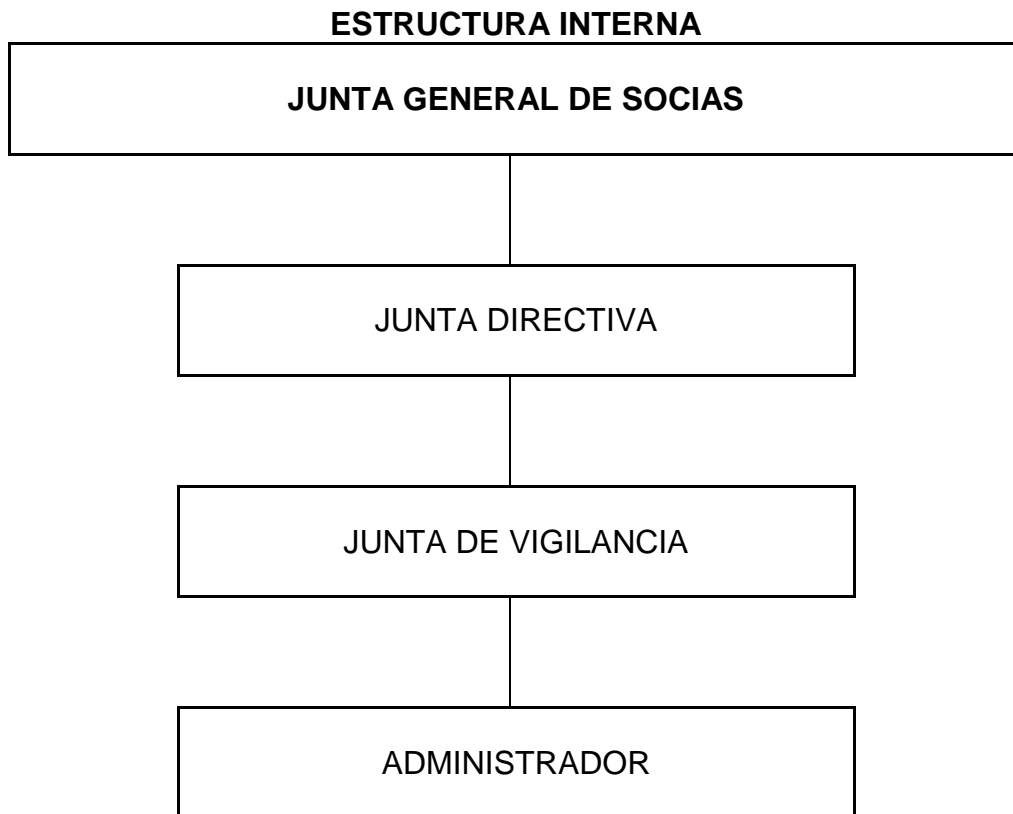
- Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General de socias.

3.8.1.- Organigrama estructural

El organigrama que presenta la asociación es diseñado de acuerdo a su necesidad y el tipo de funcionamiento que tiene.

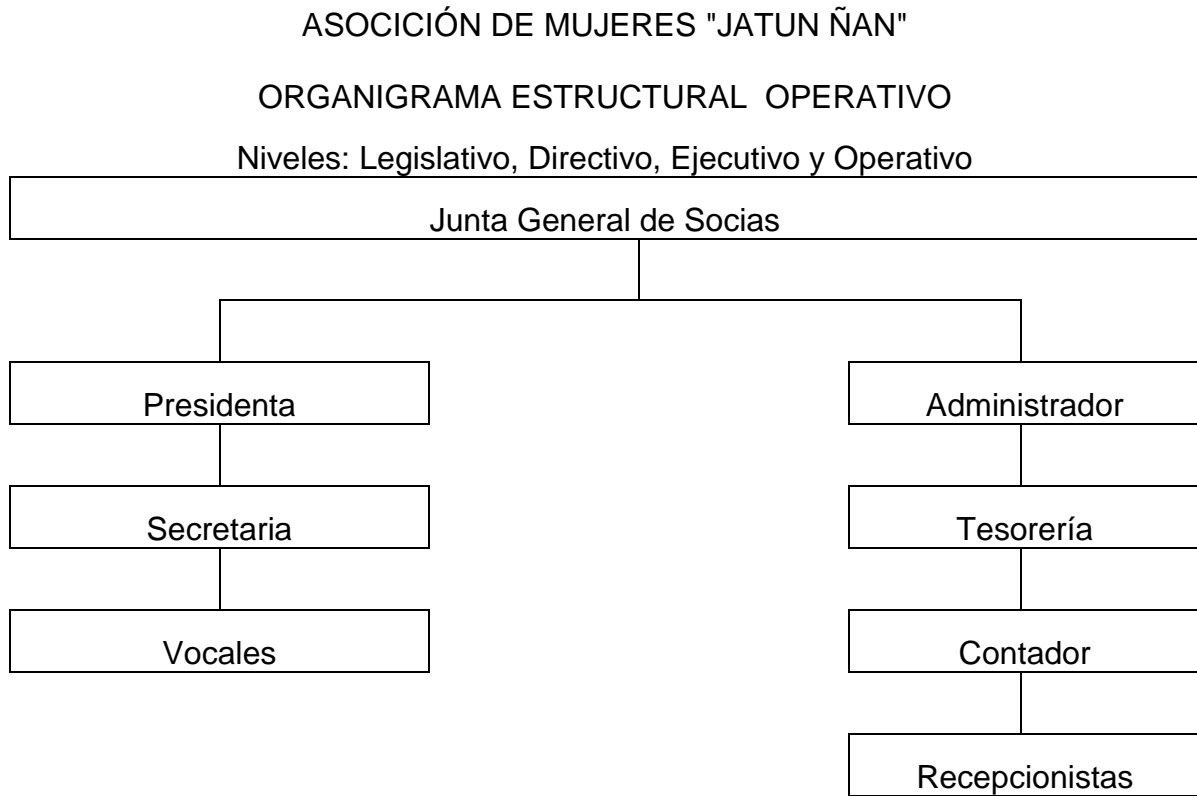
Gráfico N° 13

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"



Fuente: Archivos de la Asociación
 Elaborado por: Vinicio Cabascango
 Año: 2013

Gráfico N° 14 (propuesta)



Fuente: Archivos de la Asociación
 Elaborado por: Vinicio Cabascango
 Año: 2013

3.9.- Estructura financiera

3.9.1.- Aporte de capital social

El aporte de fue suscrito y pagado por todas las socias en los plazos establecidos y realizan aportes de capital de acuerdo a la necesidad de la Asociación, especialmente cuando se obtienen nuevos proyectos para las contrapartes de éstos.

Por su denominación misma, la Asociación es beneficiaria de proyectos otorgados por todas las instituciones públicas y privadas sean estas nacionales e internacionales. Actualmente cuenta con 30 socias legalmente constituidas y el capital está constituido de la siguiente manera:

- Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tienen el carácter de no reembolsables.

- La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplida las obligaciones legales; y,
- Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre las asociadas. La Junta General de socias determinará la organización pública o privada sin fines de lucro que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector economía popular y solidaria.

3.10.- Las inversiones

La inversión inicial fue realizada en los trámites de la constitución y obtención de la personería jurídica de la Asociación, y progresivamente en las contrapartes de los proyectos obtenidos de distintas instituciones.

Presentación de Resultados

En este capítulo se presentaran los estados financieros generados en los años 2012, 2013 y 2014 y con los análisis realizados en todas las cuentas, se presentan los reportes generados para el análisis de varios temas como: volumen de producción, incrementos, disminuciones tanto de volumen de producción y número de proveedores, el punto de equilibrio y los análisis de los costos y gastos generados en la operación del Centro de Acopio.

4.- Presentación de estados financieros.

4.1.- Balance General o Estado de Situación Financiera de los años 2012, 2013 y 2014.

Tabla N° 14

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"			
Balance General			
(Expresados en dólares americanos)			
	2012	2013	2014
Activo circulante			
Caja	2,44	2.037,50	2.160,78
Bancos	49,54	0,00	0,00
Cuentas por cobrar	7.971,66	2.321,77	1.747,90
Activo realizable			
Inventarios	1.565,15	0,00	0,00
Activo corriente exigible			
Cobro por anticipado	0,00	0,00	2.000,00
Activo fijo			
Propiedades, planta y equipo	45.045,32	49.751,27	52.433,87
Mobiliario y equipo de cómputo	4.478,96	9.749,85	7.795,95
Terrenos	0,00	3.000,00	3.000,00
Menos depreciación acumulada	-1.086,21	-5.489,29	-6.215,46
Otros activos			
Acciones	500,00	500,00	500,00
Gastos de constitución	437,00	437,00	437,00
Amortización acumulada	-87,40	-174,80	-262,20
Total activos	58.876,46	62.133,30	63.597,84
Pasivo circulante			
Cuentas por pagar	2.267,11	250	186
Pasivo a largo plazo			
Documentos por pagar	1.900,00	0,00	0,00
Total de pasivo	4.167,11	250	186

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"			
Balance General			
(Expresados en dólares americanos)			
	2012	2013	2014
Capital donado	48.964,16	54.145,49	48.435,34
Capital pagado	1.730,00	1.730,00	1.730,00
Utilidades del periodo anterior	2.480,87	4.015,19	6.007,81
Utilidad del periodo	1.534,32	1.992,62	7.238,69
Total de patrimonio	54.709,35	61.833,30	63.411,84
Total de pasivo y capital contable	58.876,46	62.133,30	63.597,84

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Nota explicativa:

- La Asociación al cierre del año 2014 dispone de un saldo en la cuenta "Cobro por anticipado", esto se debe a una estrategia del cliente por las festividades del cierre de año, en el que cancela por adelantado en base a una proyección.
- El valor de la depreciación acumulada del año 2012 corresponde a los últimos meses del año, debido a que se adquieren estos bienes en el tercer trimestre del año.
- La disminución del Capital donado y aportado en el año 2014, se debe al retiro de tres socias, las mismas que fueron liquidadas con el valor de la diferencia.
- La Asociación al inicio del año 2012 dispone de un valor acumulado por utilidades de años anteriores.

4.2.- Estados de resultados o estado de pérdidas o ganancias de los años 2012, 2013 y 2014.

Tabla Nº 15

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"			
Estado de Resultados			
(Expresados en dólares americanos)			
	2012	2013	2014
Ventas netas	159.963,85	176.485,82	147.260,50
Costo de ventas	143.433,37	146.984,70	119.755,10
Utilidad bruta	16.530,48	29.501,12	27.505,40
Costos operativos	10.653,35	13.054,93	7.872,98
Flete	3.000,00	3.600,00	4.200,00
Controles de calidad	7.053,35	8.614,93	3.132,98
Suministros de limpieza	600,00	840,00	540,00
Utilidad operativa	5.877,13	16.446,19	19.632,42
Gastos administrativos	2.679,96	6.775,51	4.080,70
Gastos de venta y mercadotecnia	118,34	1.626,75	55,89
Depreciaciones y amortizaciones	1.086,21	5.489,29	6.215,46
Utilidad antes del impuesto la renta	1.992,62	2.554,64	9.280,37
Impuesto a la renta	458,30	562,02	2.041,68
Utilidad neta	1.534,32	1.192,62	7.238,69

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Nota explicativa:

- La Asociación no distribuye utilidades a sus trabajadores, esto se debe a que todos sus trabajadores prestan sus servicios con la emisión de una factura o nota de venta.
- En los controles de calidad se implementaron procesos que permiten ser más eficientes; lo que se puede evidenciar en un incremento de la utilidad neta.

4.3.- Análisis vertical del balance general.

Tabla N° 16 Matriz de análisis vertical del Balance general

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"						
CENTRO DE ACOPIO CAJAS						
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS						
Balance General						
Análisis Vertical						
	2012	Análisis 2012	2013	Análisis 2013	2014	Análisis 2014
Activo circulante						
Caja	2,44	0,00%	2.037,50	3,28%	2.160,78	3,40%
Bancos	49,54	0,08%	-	0,00%	-	0,00%
Cuentas por cobrar	7.971,66	13,54%	2.321,77	3,74%	1.747,90	2,75%
Inventarios	1.565,15	2,66%	-	0,00%	-	0,00%
Total de activo circulante	9.588,79	16,29%	4.359,27	7,02%	3.908,68	6,15%
Activo corriente exigible						
Cobro por anticipado	-	0,00%	-	0,00%	2.000,00	3,14%
Total activo corriente exigible	-	0,00%	-	0,00%	2.000,00	3,14%
Propiedades, planta y equipo						
Edificios y Mejoras	16.340,40	27,75%	14.271,27	22,97%	20.501,87	32,24%
Maquinaria y equipos	28.704,92	48,75%	35.480,00	57,10%	31.932,00	50,21%
Mobiliario y equipo de cómputo	4.478,96	7,61%	9.749,85	15,69%	7.795,95	12,26%
Terrenos	-	0,00%	3.000,00	4,83%	3.000,00	4,72%
Menos depreciación acumulada	-1.086,21	-1,84%	-5.489,29	-8,83%	-6.215,46	-9,77%
Total de activos fijos	48.438,07	82,27%	57.011,83	91,76%	57.014,36	89,65%
Otros activos						
Acciones	500,00	0,85%	500,00	0,80%	500,00	0,79%

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"						
CENTRO DE ACOPIO CAJAS						
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS						
Balance General						
Análisis Vertical						
	2012	Análisis	2013	Análisis	2014	Análisis
		2012		2013		2014
Otros activos a largo plazo	437,00	0,74%	437,00	0,70%	437,00	0,69%
Amortización acumulada	-87,40	-0,15%	-174,80	-0,28%	-262,20	-0,41%
Total de activo	58.876,46	100,00%	62.133,30	100,00%	63.597,84	100,00%
Pasivo y Capital Contable						
Pasivo circulante						
Cuentas por pagar	2.124,00	50,97%	-	0,00%	-	-
Otros pasivos circulantes	143,11	3,43%	250,00	100,00%	186,00	100,00%
Impuesto sobre la renta	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
Total de pasivo circulante	2.267,11	54,40%	250,00	100,00%	186,00	100,00%
Deuda a largo plazo	1.900,00	45,60%	-	0,00%	-	-
Total de pasivos	4.167,11	100,00%	250,00	100,00%	186,00	100,00%
Patrimonio						
Capital donado y aportado	48.964,16	89,50%	54.145,49	87,50%	48.435,34	76,38%
Capital común o capital pagado	1.730,00	3,16%	1.730,00	2,80%	1.730,00	2,73%
Utilidades retenidas	2.480,87	4,53%	4.015,19	6,49%	6.007,81	9,47%
Utilidad del ejercicio	1.534,32	2,80%	1.992,62	3,22%	7.238,69	11,42%
Total de capital contable	54.709,35	100,00%	61.883,30	100,00%	63.411,84	100,00%
Total de pasivo y capital contable	58.876,46	100,00%	62.133,30	100,00%	63.597,84	100,00%

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Caja

El porcentaje de participación de esta cuenta durante los periodos analizados son los siguientes: en el año 2012 con menos del 0,004%, en el año 2013 con el 3,28% y en el año 2014 con el 3,40% de participación frente al total de los activos que le permite hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

El capital de trabajo es la parte más sensible e importante para este giro de negocio, sobre todo si se quiere competir con los lecheros tradicionales (intermediarios) y demás intermediarios que trabajan a título personal.

Bancos (cuenta corriente y de ahorro)

El porcentaje de participación de esta cuenta durante los periodos analizados son los siguientes: en el año 2012 con el 0,08%, en los años 2013 y 2014 no disponen de saldos en esta cuenta contable.

Para mantener una ideal salud financiera no es necesario mantener dinero en las cuentas bancarias ni tampoco en dinero en efectivo, siempre se debe mantener el valor necesario para dar continuidad a la operación de la actividad económica; en el caso de la Asociación el escenario es bueno, sin embargo se debe realizar un proceso de planificación para que en todos los años se mantenga el mismo resultado.

Cuentas por cobrar

$$\text{Días en C. x C.} = \frac{\text{C. x C.}}{\text{Total Ingresos}} 365 = \frac{1.747,90}{147.260,50} 365 = 4,33$$

La tendencia de participación de esta cuenta en el año 2014 es baja con relación a los años anteriores, ubicándose con un 2,75% sobre el total de los activos. Esta participación no es mala, sin embargo es necesario buscar otros clientes con mejores políticas de pagos.

En conclusión la participación y los días de rotación promedio de la cuenta por cobrar es de 4 días, pero en ciertas ocasiones estos días se pueden incrementar porque que se cierra las quincenas un jueves, viernes, fines de semana o feriados; es uno de los puntos más críticos que mantiene la Asociación y que afecta directamente al capital de trabajo; es indispensable revertir los porcentajes de ventas a crédito y de contado para una mejor salud financiera de la Asociación.

Objetivo.

- Incrementar el capital de trabajo.

Propuestas:

- Incrementar las ventas al por menor, directamente en el Centro de Acopio; con la finalidad disminuir las ventas a crédito, incrementar el flujo de caja, mejorar la rentabilidad.
- Buscar clientes que sean más solventes en todos los procesos y en especial que tengan mejores políticas de pago, un buen referente en el Cantón Cayambe es la Empresa “Ecuajugos S.A.” parte del grupo Nestlé Ecuador S.A.

Activos realizables (Inventarios)

Esta cuenta arrojó los siguientes porcentajes: en el año 2012 tuvo un 2,66% y en los siguientes dos años no registra saldos en esta cuenta. Esta cuenta no tiene problemas, considerando que el proceso de retiro del producto por parte del cliente es a diario.

Activos fijos**Propiedad planta y equipo****Edificios y mejoras**

La participación de esta cuenta es muy buena y normal para el giro del negocio, en el año 2012 con 27,75%, en el año 2013 con el 22,97% y en el año 2014 con el 32,24%; para este giro de negocio es importante mantener un porcentaje considerable del total de los activos en infraestructura.

Maquinaria y equipos

La participación de esta cuenta es muy buena para esta actividad económica, empezando en el año 2012 con 48,75%, en el año 2013 con el 57,10% y en el año 2014 con el 50,21%. Es importante mantener un porcentaje considerable del total de los activos concentrados en maquinaria y equipos, siempre y cuando sea necesario e indispensable.

Lo ideal es tener equipos trabajando al 100% de su capacidad instalada (capacidad instalada es de 3.050.00 litros por día), en este caso la Asociación mantiene equipos en exceso.

El centro de acopio recibe diariamente un promedio de 1300 litros en la época de alta producción (invierno) y en la época de baja producción (verano) tienen un promedio de 900 litros por día.

Con las nuevas reformas impuesta en el 2015 para la disminución de las importaciones, imponiendo e incrementando porcentajes arancelarios a determinados productos; este sector económico es beneficiario de esta reforma y tiene una oportunidad para incrementar la producción haciendo uso de todos los beneficios que el estado otorga a través de los ministerios relacionados.

En este sentido la Asociación debe trabajar en proyectos en toda la cadena de productiva que permitan aprovechar los beneficios que el mismo estado otorga para fomentar la producción local. Esto implica realizar el estudio de factibilidad para implementar el proceso de industrialización de los derivados de la leche.

Tabla N° 17

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"		
CENTRO DE ACOPIO CAJAS		
Capacidad Instalada	3050 litros	100%
Recepción época alta producción	1300 litros	42,62%
Recepción época baja producción	900 litros	29,51%
Promedio	1100 litros	36%

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Objetivo:

- Utilizar el 100% de la capacidad instalada.

Propuestas:

- Incrementar el volumen de recepción en la época de baja producción (verano), al menos en un 40% de la capacidad instalada, esto representa 1220 litros diarios y se puede llegar al resultado a través de la implementación de publicidad en la que se dé a conocer los beneficios que brinda la Asociación en especial hacer énfasis en la seguridad de compra que brinda durante todo el año.

- Destinar un presupuesto para la celebración de fechas conmemorativas como son: la navidad, fiestas de la cosecha, etc., en el que se pueda dar a conocer los beneficios que brinda la Asociación (precios, capacitaciones, asistencia técnica, etc.).
- Trabajar con los programas de capacitación y asistencia técnica que brinda el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca para incentivar a los productores a incrementar y mantener la producción durante todo el año.

Otros activos

Gatos de constitución

Representa el 0,69% en el año 2014 del total de los activos; hasta el año 2012 se estaban acumulando y a partir del año 2013 se empezó a realizar la amortización; es una cuenta que no tiene mayor impacto en la operación del centro de acopio, aun cuando es utilizado para disminuir el pago del impuesto a la renta al final del periodo y es un beneficio que permite generar capital de trabajo.

Inversiones

La participación de esta cuenta es de 0,79% frente al total de los activos y tiene un valor de 500\$. Esta cuenta fue creada en el año 2013 ya que hay una Asociación de los centros de acopio de las zonas de Cayambe y Pedro Moncayo que decidieron crear una compañía (CAMPY), es la encargada de manejar y negociar la leche de todos los centros de acopio asociados, con las distintas empresas industrializadoras y también se encarga de buscar las mejores opciones no solo para vender la leche sino también para comprar los insumos para la producción.

Por esa razón la Asociación tuvo que formar parte de la compañía.

Pasivos

Cuentas por pagar a proveedores corto plazo

Esta cuenta tuvo variaciones durante los tres años: en el año 2012 empezó con el 54,40% con un valor de 2.267 y en los siguientes dos años los únicos valores que se presentan son por concepto de retenciones de impuestos por pagar. La participación máxima de esta cuenta debería ser un 1 a 1 con el activo circulante, todo valor en más significa un riesgo eminente para la pérdida de proveedores o participación en el mercado.

$$\text{Rotación Proveedores} = \frac{C \times P \text{ promedio}}{\text{Costo de Ventas}} \times 365 = \frac{2.267,11}{146.984,70} \times 365 = 5,63 \text{ días}$$

Los días de las cuentas por pagar de 5.63 días como referencia del año 2012, es un lapso de tiempo muy corto y muy perjudicial; tomando en cuenta que las cuentas por cobrar rotan en 4 días, es necesario ver las alternativas para revertir este escenario que está cortando el crecimiento del Centro de Acopio.

Objetivos:

- Mejorar el capital de trabajo.

Propuestas:

- Buscar clientes que sean más solventes en todos los procesos y en especial que tengan mejores políticas de pago, un buen referente en el Cantón Cayambe es la Empresa “Ecuajugos S.A.”
- Incrementar las ventas al por menor, directamente en el Centro de Acopio; con la finalidad incrementar las ventas de contado, incrementar el flujo de caja, mejorará la rentabilidad, a través de implementación de un letrero en la panamericana en el que se detalle el horario de atención y el precio principalmente.

Patrimonio

Capital donado

$$\text{Rend. de Capital} = \frac{\text{Util. Antes Imp. Dispo. para Cap. Contable}}{\text{Promedio Capital Común}} = \frac{9.280,37}{24.173,97} = 38\%$$

Al igual que la cuenta, propiedad planta y equipo el crecimiento de esta cuenta fue similar, empezando con el 89,50% en el año 2012, luego con el 87,50% en el año 2013 y finalmente en el año 2014 con el 76,38% de participación frente al total del patrimonio aun cuando en porcentajes no se ve mucha variación en cantidad si es representativo tomando en cuenta los valores que maneja la Asociación. La denominación de esta cuenta se debe a que la mayor parte del capital proviene de donaciones por proyectos realizados con las diferentes instituciones tanto del sector público y del sector privado; un 10% proviene de aportaciones de las socias como contraparte a los proyectos.

Capital común o pagado

$$\text{Rend. de Capital Común} = \frac{\text{Utilidad Antes Impuestos}}{\text{Promedio Capital Común}} = \frac{2.554,64}{1.730,00} = 148\%$$

El capital aportado por las socias no se ha modificado desde el año 2012 en el valor mas no en el porcentaje de participación con el patrimonio, obteniendo los siguientes porcentajes: 3,17% en el año 2012, el 2,83% en el año 2013 y el 2,73% en el año 2014, esto es debido al crecimiento del capital donado y aportado. La forma de registrar las aportaciones de las contrapartes en los proyectos obtenidos no ha permitido ver el crecimiento y la participación que pudo haber tenido este rubro durante los tres años, adicionalmente es importante mencionar que este capital no está comprometido.

El rendimiento del capital común o pagado es muy bueno e ideal, permite concluir que si se tuviera ese resultado con la cuenta de capital donado y aportado, la Asociación está trabajando bajo una planificación y que se está trabajando bajo la consecución de resultados y que esos resultados son los esperados; más no es así, la realidad es que la Asociación no hace uso de esas teorías que permitirían obtener un crecimiento sostenible que perdure en el transcurso de los años.

Utilidades retenidas

La estrategia de la Asociación ha sido siempre a acumular las utilidades obtenidas durante cada periodo; empezando en el año 2012 con el 4,53%, en el 2013 con el 6,49% y en el año 2014 con el 9,47% de representación frente al total del patrimonio. Permitiendo esa estrategia tener un capital de trabajo y poder hacer frente a las obligaciones adicionales que tiene la Asociación con la unión de centros de acopio de las zonas de Cayambe y Pedro Moncayo y la propia operatividad.

Objetivo:

- Establecer un porcentaje de rentabilidad mínimo para generar capital de trabajo.

Propuesta:

Basarse en la propuesta del porcentaje de rentabilidad esperado que se encuentra en la página 136, tomar en cuenta el incremento de las ventas, compras y demás costos.

Análisis general

Una vez realizado en análisis de los resultados obtenidos durante los tres años analizados, se puede evidenciar muchas falencias y oportunidades de mejora en las que deben trabajar:

- No disponen de un capital de trabajo necesario para hacer frente a sus obligaciones.
- La rotación de las cuentas por cobrar frente a sus obligaciones de corto plazo es mala y deben ser revertidas para que estén a su favor.
- Mantienen un alto porcentaje de participación de sus activos fijos que no están siendo aprovechados al 100% de su capacidad instalada y tampoco como estrategia para hacerse beneficiarios de un financiamiento destinado a inyectar capital de trabajo.
- La rentabilidad que ha obtenido durante los tres años es muy baja.
- El patrimonio que disponen no está comprometido con ninguna institución financiera, es oportuno analizar la posibilidad de buscar financiamiento.
- Es indispensable hacer uso de la personería jurídica para buscar proyectos con todas las instituciones de cualquier índole.

4.3.1.- Análisis vertical del estado de resultados.

Tabla N° 18

Matriz de análisis vertical del Estado de Resultados

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"						
CENTRO DE ACOPIO CAJAS						
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS						
Estado de Resultados						
Análisis Vertical						
Detalle	2012	Estructura	2013	Estructura	2014	Estructura
Ventas netas	159.963,85	100,00%	176.485,82	100,00%	147.260,50	100,00%
Costo de ventas	143.433,37	89,67%	146.984,70	83,28%	119.755,10	81,32%
Utilidad bruta	16.530,48	10,33%	29.501,12	16,72%	27.505,40	18,68%
Costos operativos	10.653,35	6,66%	13.054,93	7,40%	7.872,98	5,35%
Flete	3.000,00	1,88%	3.600,00	2,04%	4.200,00	2,85%
Controles de calidad	7.053,35	4,41%	8.614,93	4,88%	3.132,98	2,13%
Suministros de limpieza	600,00	0,38%	840,00	0,48%	540,00	0,37%
Utilidad operativa	5.877,13	3,67%	16.446,19	9,32%	19.632,42	13,33%
Gastos administrativos	2.679,96	1,68%	6.775,51	3,84%	4.080,70	2,77%
Gastos de venta y mercadotecnia	118,34	0,07%	1626,75	0,92%	55,89	0,04%
Depreciaciones y amortizaciones	1.086,21	0,68%	5.489,29	3,11%	6.215,46	4,22%
Gastos por intereses pagados	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	1.992,62	1,25%	2.554,64	1,45%	9.280,37	6,30%
Impuesto sobre la renta	458,30	0,29%	562,02	0,32%	2.041,68	1,39%
Utilidad neta	1.534,32	0,96%	1.192,62	1,13%	7.238,69	4,92%

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Costo de ventas

La evolución de esta cuenta fue de la siguiente manera: en el año 2012 con una participación de 89,67%, en el año 2013 obtuvo un 83,28% y en el año 2014 finalizó con un 81,32% de participación frente a las ventas netas. Es decir que el 81,32% de las ventas netas corresponden al costo de ventas en el año 2014; porcentaje que es alto y que está mermando un mayor crecimiento, sin embargo en comparación a los años anteriores el costo de ventas disminuyó, esto es por el incremento del precio del producto.

Objetivo:

- Establecer un porcentaje de rentabilidad mínimo que permita generar capital de trabajo.

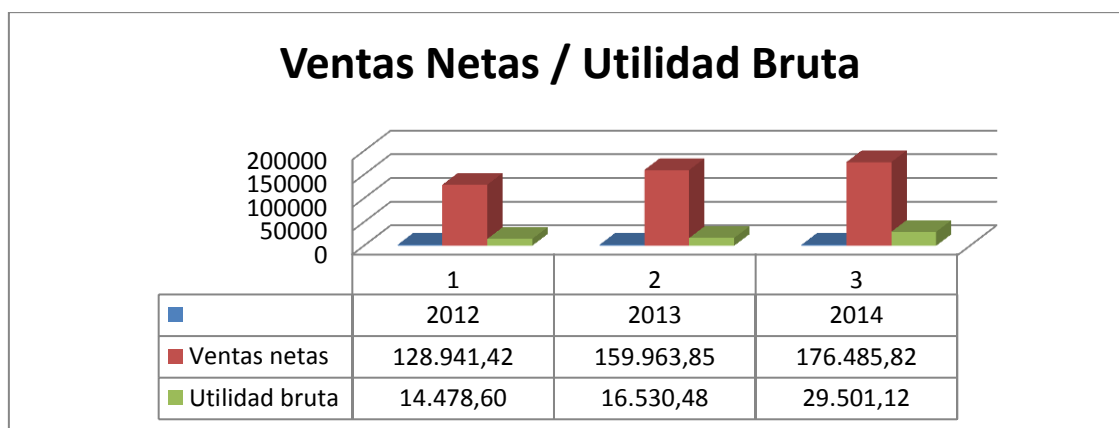
Propuestas:

- Basarse en la propuesta del porcentaje de rentabilidad esperado que se encuentra en la página 136, tomar en cuenta el incremento de las ventas, compras y demás costos.
- Considerar los precios que manejan los intermediarios (0,30, 0,31 y 0,32 centavos de dólar por litro), para la fijación del precio a los productores.
- Trabajar con los técnicos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca para mejorar la calidad de la leche en toda cadena de producción y negociar el precio con el cliente en base a calidad.

Utilidad bruta

$$\text{Margen Bruto} = \frac{(\text{T. Ingresos} - \text{Costo Mercadería Ven.})}{\text{Total Ingresos}} = \frac{27.505,40}{147.260,50} = 19\%$$

Gráfico N° 15



Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Esta cuenta tuvo variaciones durante los tres años: en el año 2012 empezó con el 10.33%, en el año 2013 con el 16,72% y finalizó en el año 2014 con el 18,68% de participación frente al total de las ventas netas.

En conclusión el porcentaje de participación del margen bruto de rentabilidad es del 18,68% que es realmente bajo; resultados que no son obtenidos bajo una planificación, medición y control por lo que es indispensable empezar a utilizar estas herramientas que permitan llegar a los resultados esperados.

Objetivo:

- Mejorar el porcentaje de rentabilidad.

Propuesta:

- Basarse en la propuesta del porcentaje de rentabilidad esperado que se encuentra en la página 136, tomar en cuenta el incremento de las ventas, compras y demás costos.
- Monitorear mensualmente la base para la fijación de precios que se propone en la página 131, para evitar las desviaciones en la consecución de los resultados esperados.

Costos operativos

Flete

La Asociación cancela el flete por la recolección del producto desde las fincas de los productores y los porcentajes de participación son de la siguiente forma durante los tres años analizados; en el 2012 empieza con el 1,88% de participación, en el 2013 con el 2,04% y en el año 2014 con el 2,85%. Participación que durante los tres años tuvo variaciones y es la segunda partida que mayor participación tiene dentro del costo operativo.

Controles de calidad

Esta cuenta es la más representativa dentro de los costos operativos, llegando en el 2012 a un 4,41%, en el 2013 con el 4,88% y en el 2014 con el 2,13% de participación frente al total de los ingresos del año 2014.

Suministros de limpieza

Esta partida es la que representa un menor costo, siendo así: el 0,38% de participación en el 2012, en el 2013 con el 0,48% de participación y el 0,37% en el 2014.

Utilidad operativa

Durante los tres años analizados existen variaciones en la participación de esta cuenta, llegando en el año 2012 al 3,67%, en el 2013 al 9,32% y finalmente en el año 2014 con el 13,33% de participación frente a los ingresos totales. Es importante mencionar que en el año 2014 existe una disminución de los costos por controles de calidad, el mismo que nos indica que la Asociación está siendo más eficiente en sus procesos.

Gastos

Gastos administrativos

La administración de la Asociación no tiene costo puesto a que la directiva es la encargada de la administración y no recibe remuneración alguna, sin embargo el porcentaje de participación de los gastos administrativos frente a las ventas netas fueron: en el año 2012 con el 1,68%, en el año 2013 tuvo el 3,84% y finalizó con el 2,77% en el año 2014. En síntesis el 2,77% del total de las ventas netas sirve para pagar los gastos administrativos.

Objetivo:

- Disminuir los gastos administrativos.

Propuestas:

- Buscar opciones más económicas de servicios contables, utilizar a los profesionales y estudiantes que existen en la Asociación.
- Firmar convenios con las Universidades locales para aprovechar a los estudiantes y/o docentes, los mismos que permitan disminuir los gastos administrativos.

Gasto de ventas y mercadotecnia

La Asociación no puso mayor énfasis en invertir en publicidad, debido a la organización en la que trabaja a nivel de las zonas de Cayambe y Pedro Moncayo;

inició sus labores con la seguridad de compra por parte de la empresa “El Ordeño” gracia a la asociación de Centros de Acopio que ya tienen varios años trabajando.

Razón por la cual no necesitó invertir en publicidad para vender su producto, pero si gasto para captar proveedores sobre todo en el año 2014 que la participación de esta cuenta fue del 0,04% de las ventas netas para realizar publicidad. Son porcentajes moderados que no tienen mayor impacto para los resultados económicos, pero si deben ser bien canalizados para obtener los resultados esperados.

Objetivo:

- Generar la cultura para la inversión en actividades de mercadotecnia.

Propuestas:

- Trabajar con los programas de capacitación y asistencia técnica que brinda el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca para los pequeños productores.
- Destinar un presupuesto para la celebración de fechas conmemorativas como son: la navidad, fiestas de la cosecha, etc., en el que se pueda incentivar al incremento de la producción, dar conocer los beneficios y sobre todo dar a conocer la forma de trabajar de la Asociación.

Gastos depreciación y amortización

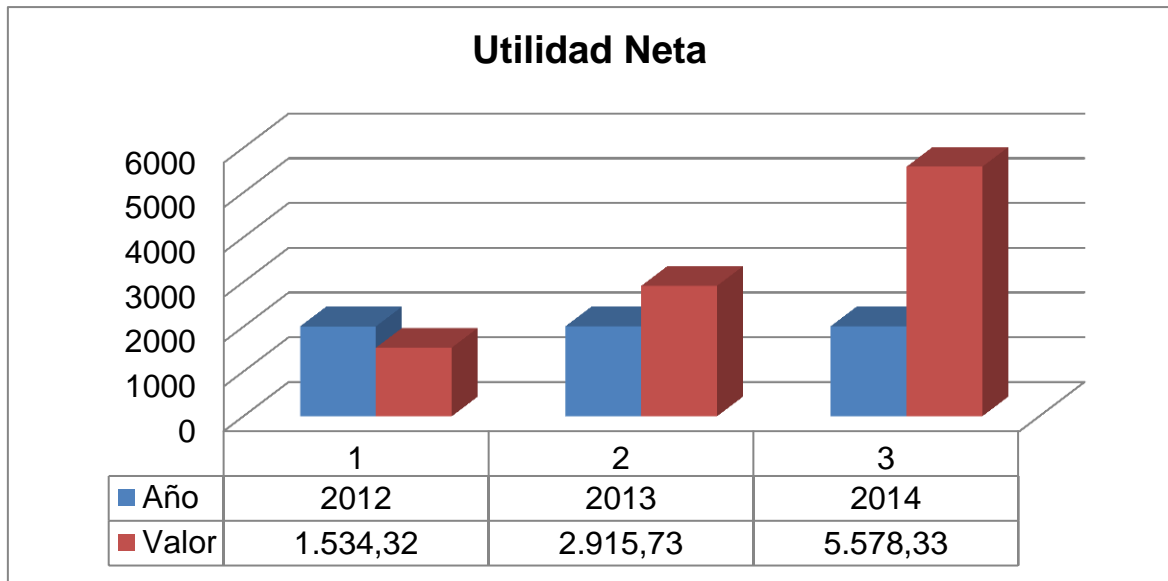
Es un rubro que permite tener un beneficio tributario, en el porcentaje tienen variaciones, pero en valor tiene un crecimiento a la par del crecimiento del activo fijo. En el año 2012 con el 0,68%, en el año 2013 con el 3,11% y en el año 2014 con el 4,22% de participación frente a las ventas netas; es decir que en el año 2014 el 4,22% de las ventas netas sirvió para la depreciación de los activos fijos. El valor de las depreciaciones se calculó con la técnica de depreciación en línea recta, valores que sirven para generar capital de trabajo para la Asociación.

Propuestas:

- En el caso de la maquinaria para la fábrica de quesos no tomar en cuenta todavía para la depreciación hasta cuando entre en funcionamiento, generar un detalle de los accesorios.

Utilidad neta

Gráfico N° 16



Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

$$\text{Margen Después de Impuestos} = \frac{\text{Utilidad Después Impuestos}}{\text{Total Ingresos}} = \frac{7.238,69}{147.260,50} = 5\%$$

La variación de esta cuenta a largo de los tres años fue de la siguiente manera: en el año 2012 con el 0,96%, en el año 2013 con el 1,13% y en el año 2014 con el 4,92% de rentabilidad.

Es decir que del 100% de las ventas netas, tan solo el 4,92% en el año 2014 corresponden a la utilidad neta.

Las utilidades generadas año tras año son retenidas, para generar capital de trabajo, es la resolución a la que llegaron cuando empezó la actividad económica la Asociación; de esa forma evitar el aporte de las socias para capital de trabajo y las obligaciones que genera en la operación.

Es necesario establecer porcentajes de rentabilidad en todas las etapas con la finalidad de obtener los resultados esperados al final de cada periodo; a comparación con otras empresas el porcentaje obtenido durante los tres años es muy bajo.

Finalmente es importante mencionar que la Asociación no realiza la conciliación tributaria para el cálculo del Impuesto a la Renta y representa un riesgo fiscal muy grande.

Objetivo:

- Establecer el porcentaje de rentabilidad deseado.

Propuestas:

- Basarse en la propuesta del porcentaje de rentabilidad esperado que se encuentra en la página 136, tomar en cuenta el incremento de las ventas, compras y demás costos.
- Analizar mensualmente la disminución y sobre todo el crecimiento de los gastos operativos, administrativos y de mercadotecnia para la implementación de planes de acción que permitan corregir esas variaciones; por ejemplo buscar nuevos proveedores con mejores ofertas, utilizar pasantes para las actividades administrativas principalmente en la parte contable.
- Es indispensable realizar el al término de cada periodo económico la conciliación tributaria.

4.4.- Análisis horizontal del balance general.

Tabla N° 19

Matriz de análisis horizontal del Balance General

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"							
CENTRO DE ACOPIO CAJAS							
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS							
Balance General							
Análisis Horizontal							
	2012	Variación	Variación %	2013	Variación	Variación %	2014
Activo circulante							
Caja	2,44	2035,06	83404,10%	2.037,50	123,28	6,05%	2.160,78
Bancos	49,54	(49,54)	-100,00%	-	0,00	0,00%	-
Cuentas por cobrar	7.971,66	(5649,89)	-70,87%	2.321,77	(573,87)	-24,72%	1.747,90
Inventarios	1.565,15	(1565,15)	-100,00%	-	0,00	0,00%	-
Total de activo circulante	9.588,79	(5229,52)	-54,54%	4.359,27	450,59	10,34%	3.908,68
Activo corriente exigible							
Cobro por anticipado	0,00	0,00	0,00%	0,00	2.000,00	0,00%	2.000,00
Propiedades, planta y equipo							
Edificios y Mejoras	16.340,40	(2069,13)	-12,66%	14.271,27	6.230,60	43,66%	20.501,87
Maquinaria y equipos	28.704,92	6775,08	23,60%	35.480,00	(3.548,00)	-10,00%	31.932,00
Mobiliario y equipo de cómputo	4.478,96	5270,89	117,68%	9.749,85	(1.953,90)	-20,04%	7.795,95
Terrenos	-	0,00	0,00%	3.000,00	0,00	100,00%	3.000,00
Menos depreciación acumulada	-1.086,21	(4403,08)	405,36%	-5.489,29	(726,17)	13,13%	-6.215,45
Total de activos fijos	48.348,07	8573,76	17,70%	57.011,83	2,53	0,00%	57.014,36
Otros activos	849,60	(87,40)	-10,29%	762,20	(87,40)	-11,47%	674,80
Acciones	500,00	0,00	-	500,00	0,00	0,00%	500,00
Otros activos a largo plazo	437,00	0,00	0,00%	437,00	0,00	0,00%	437,00

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"							
CENTRO DE ACOPIO CAJAS							
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS							
Balance General							
Análisis Horizontal							
	2012	Variación	Variación %	2013	Variación	Variación %	2014
Amortización acumulada	-87,40	(87,40)	100,00%	-174,80	(87,40)	50,00%	-262,20
Total de activo	58.876,46	3256,84	5,53%	62.133,30	1.464,54	2,36%	63.597,84
Pasivo y Capital Contable							
Pasivo circulante							
Cuentas por pagar	2.124,00	(2124,00)	-100,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00
Otros pasivos circulantes	143,11	186,69	74,69%	250,00	-64,00	-25,60%	186,00
Impuesto sobre la renta	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00
Total de pasivo circulante	2.267,11	(2017,11)	-88,97%	250,00	-64,00	-25,60%	186,00
Deuda a largo plazo	1.900,00	(1900,00)	-100,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00
Total de pasivos	4.167,11	(3917,11)	-94,00%	250,00	-64,00	-25,60%	186,00
Patrimonio							
capital donado y aportado	48.964,16	5181,33	10,58%	54.145,49	(5.710,15)	-10,55%	48.435,34
Capital común o capital pagado	1.730,00	0,00	0,00%	1.730,00	0,00	0,00%	1.730,00
Utilidades retenidas	2.480,87	1534,32	61,85%	4.015,19	1.992,62	49,63%	6.007,81
Utilidad del ejercicio	1.534,32	458,30	29,87%	1.992,62	5.246,07	263,27%	7.238,69
Total de capital contable	54.709,35	7173,95	13,11%	61.883,30	1.528,54	2,47%	63.411,84
Total de pasivo y capital contable	58.876,46	3256,84	5,53%	62.133,30	1.464,54	2,36%	63.597,84

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Caja

La variación de esta cuenta durante los tres años analizados, son muy complejas, en el año 2012 empieza con el valor de 2,44\$, en el año 2013 con un valor de 2.037,50\$ y en el año 2014 con un valor 2.160,78. En el año con el que menor saldo se cierra esta cuenta es el 2012, sin embargo en el año 2014 cierra con un valor muy similar.

Para mantener una estable salud financiera no es necesario disponer saldos altos en el cierre de cada mes, considerando la operación del Centro de Acopio el saldo de la cuenta no es mala, sin embargo es necesario monitorear la variación de los años anteriores que son muy grandes, finalmente es evidente que las variaciones durante los tres años es consecuencia de que no existe una planificación para la obtención de los resultados.

Cuentas por cobrar

La tendencia de esta cuenta es muy variable durante los tres periodos analizados, en el año 2012 empieza con 7.971,66\$ para el año 2013 con un valor de 2.321,77\$ con un disminución del 70,87%, en el año 2014 tiene una disminución del 24,72% frente al año 2013, finalizando con un valor de 1.747,90\$. La disminución de esta cuenta no es resultado del cambio en las políticas o cambios en los acuerdo comerciales con el cliente sino obedece a la implementación de la estrategia de financiamiento del cliente por el cierre de año que le permitió realizar pagos por anticipado.

Inventarios

Esta cuenta tuvo variaciones durante los tres años analizados, solamente en el año 2012 tuvo saldo contable. Este comportamiento es resultado de la modificación en la cadena logística del cliente, el mismo que hace que los tanqueros retiren el producto todos los días, permitiendo que la rotación del inventario sea diario.

Total activo circulante

La tendencia que se puede observar en el activo circulante es muy variable y se debe prestar especial atención a la disminución que se mantienen durante los tres años, los mismos que fueron causados por la disminución de las cuentas por cobrar y el inventario especialmente.

Objetivo:

- Generar capital de trabajo.

Propuestas:

- Incrementar el volumen de compras y en consecuencia el volumen de ventas, con la aplicación de la publicidad de los beneficios que recibe del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en temas de: capacitaciones, asistencia técnica, apoyos con fertilizantes, semillas, etc.
- Reducir el plazo de crédito otorgado a los productores, en el que no se exceda más allá de dos quincenas.
- Realizar las compras a crédito y en lo posible con plazos de pago superiores a 30 días.
- Realizar alianzas estratégicas con los demás Centros de Acopio para mejorar la negociación con los proveedores en: precios, plazos, descuentos y el servicio posventa.

Cobro por anticipado

La Asociación el único año en el que dispone de saldo contable en esta cuenta es en el año 2014, esto se debe a una estrategia del cliente por las festividades de cierre de año, en el que realizan una proyección en base a los dos últimos meses y les cancelan por anticipado. Permitiendo que la Asociación disponga de capital de trabajo específicamente en este mes del año.

Edificios y mejoras

La tendencia de esta cuenta es razonable, el 12,66% de disminución que tiene entre el año 2012 y el año 2013, el mismo que se debe a una reclasificación de los valores que fueron incluidos en esta partida por error. En el año 2014 el crecimiento del 43% obedece a obtención de un nuevo proyecto destinado al mejoramiento de la infraestructura de las instalaciones del Centro de Acopio.

Maquinaria y equipos

Esta cuenta tuvo variaciones durante los tres años; el crecimiento entre el año 2012 y el 2013 es ocasionado por el proyecto para la implementación de la fábrica de queso fresco, sin embargo hasta la presente fecha no se empieza con el proceso de industrialización. Finalmente, la disminución del año 2014 se debe a la venta de parte del activo fijo, específicamente tarros de aluminio.

Mobiliario y equipo de computación

Esta cuenta generó variaciones en los tres años, siendo el año 2013 en el que mayor crecimiento tuvo, llegando a un 117,68% frente al año 2012; crecimiento que es consecuencia del proyecto realizado con el Ministerio de Inclusión, Economía y Social. La disminución del 20,04% en el año 2014 es consecuencia de la venta de muebles y parte de los equipos de computación.

Pasivos

Cuentas por pagar

Esta cuenta ha obtenido una evolución positiva para la Asociación, siendo el año 2012 el único año que disponen de obligaciones pendientes con los proveedores, es un comportamiento ideal que toda actividad económica persigue.

Otros pasivos circulantes

El comportamiento de esta cuenta durante los tres años aparentemente es normal, sin embargo, es indispensable verificar que todas las compras que se realizan se cumplan con las obligaciones otorgadas por el SRI y en el caso de que Asociación no cumpla el riesgo fiscal siempre estará latente.

Pasivos a largo plazo

La Asociación al cierre del año 2013 canceló en su totalidad la deuda que mantenía con la “Fundación COAGRO”, esto es un escenario muy bueno que dispone en el año 2015.

Capital social

Capital donado

El mayor crecimiento se refleja entre el año 2012 y 2013 por el valor de 5.181,33\$ con el 10,58% y se debe a los proyectos gestionados por la Asociación, que afectaron directamente al crecimiento de los activos fijos. La disminución del 10,55% en el año 2014 es ocasionado por la liquidación que realiza la Asociación a tres personas que dejaron de formar parte de la nómina de socias.

Es importante aclarar que en cada uno de los proyectos la Asociación siempre tiene que aportar con su contraparte o respaldar la contraparte con bienes que disponen.

Capital común o pagado

Este valor no tiene variaciones, aun cuando en cada proyecto realizado con las distintas instituciones la Asociación tiene que poner su contraparte. Por resolución de la asamblea general de socias el valor de aporte inicial no quieren que sea incrementado con los aportes de las contrapartes y prefieren que se afecte al capital donado y aportado.

Utilidades retenidas

La tendencia de crecimiento de las utilidades es buena, el 49,63% entre el año 2013 y el 2014, aun cuando el porcentaje de rentabilidad es mínimo en todas las etapas del estado de pérdidas y ganancias; si se hace la comparación anual el crecimiento en porcentajes el crecimiento es muy bueno pero en valores es demasiado bajo puesto que su ingresos son muy bajos.

4.4.1.- Análisis horizontal del estado de resultados.

Tabla N° 20

Matriz de análisis horizontal del Estado de Resultados

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"							
CENTRO DE ACOPIO CAJAS							
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS							
Estado de Resultados							
Análisis Horizontal							
Detalle	2012	Variación	Variación %	2013	Variación	Variación %	2014
Ventas netas	159.963,85	16.521,97	10,33%	176.485,82	(29.225,32)	-16,56%	147.260,50
Costo de ventas	143.433,37	3.551,33	2,48%	146.984,70	(27.229,60)	-18,53%	119.755,10
Utilidad bruta	16.530,48	12.970,64	78,46%	29.501,12	(1.995,72)	-6,76%	27.505,40
Costos operativos	10.653,35	2.401,58	22,54%	13.054,93	(5.181,95)	-39,69%	7.872,98
Flete	3.000,00	600,00	20,00%	3.600,00	600,00	16,67%	4.200,00
Controles de calidad	7.053,35	1.561,58	22,14%	8.614,93	(5.481,95)	-63,63%	3.132,98
Suministros de limpieza	600,00	240,00	40,00%	840,00	(300,00)	-35,71%	540,00
Utilidad operativa	5.877,13	10.569,06	179,83%	16.446,19	3.186,23	19,37%	19.632,42
Gastos administrativos	2.679,96	4.095,55	152,82%	6.775,51	(2694,81)	-39,77%	4.080,70
Gastos de venta y mercadotecnia	118,34	1.508,41	1274,64%	1626,75	(1.570,86)	-96,56%	55,89
Depreciaciones y amortizaciones	1086,21	4.403,08	405,36%	5.489,29	726,17	13,23%	6.215,46
Gastos por intereses pagados	0	0,00	0,00%	0	0,00	0,00%	0
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	1.992,62	562,02	28,21%	2.554,64	6.725,73	263,28%	9.280,37
Impuesto sobre la renta	458,30	103,72	22,63%	562,02	1.479,66	263,28%	2.041,68
Utilidad neta	1.534,32	458,30	29,87%	1.992,62	5.246,07	263,28%	7.238,69

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Ingresos

Ventas netas

El crecimiento más grande de esta cuenta es en el año 2013, alcanzado un 10,33% con un valor de 16.521,97\$ en comparación al año 2012, sin embargo en el año 2014 existe una drástica disminución del 16,56%, esto se debe al incremento de la demanda y el crecimiento de los competidores (intermediarios) quienes ofrece mejores precios y mejores beneficios en la parte logística.

Costo de ventas

Esta cuenta tuvo variaciones durante los tres años, siendo el año 2013 el que mayor crecimiento tuvo llegando a 2,48% frente al año 2012, sin embargo para el año 2014 decrece en un 18,53%, disminución que es consecuente con las ventas netas.

Es importante dar seguimiento a las variaciones en el precio del producto que el cliente paga en cada quincena, con la finalidad de realizar los ajustes en el precio que se paga a los productores con la finalidad de mantener un porcentaje de rentabilidad que permita generar capital de trabajo y un crecimiento sostenible.

Utilidad bruta

El crecimiento más grande de esta cuenta se encuentra en el año 2013 llegando a alcanzar un 78,46% frente al año 2012, es muy importante mantener las estrategias aplicadas en este año para mantener y mejorar los porcentajes de crecimiento obtenido en el año 2014. En porcentajes de participación el año 2014 es el que mayor crecimiento tuvo llegando a un 18,68%, esto significa un crecimiento del 2% frente al año 2013.

Costos operativos

Flete

Esta cuenta creció durante los tres periodos analizados, esto se debe principalmente a la complejidad de la ruta del transporte, el mismo que se vuelve más complejo porque la competencia ofrece mayor comodidad a los productores.

Controles de calidad

Las variaciones de esta cuenta son tendientes a las modificaciones o requerimientos del cliente, siendo así que: entre el año 2012 y el 2013 creció en un 22%; entre el

año 2013 y el 2014 decreció en un 63%. Esto obedece a la implementación de nuevos procesos de controles de calidad en la leche y la adquisición de nueva tecnología que permite obtener varios resultados con una sola prueba, y, finalmente es importante mencionar que la Asociación está siendo más eficiente.

Utilidad operativa

El crecimiento más grande se encuentra entre los años 2013 y 2014, llegando a obtener un 179,83% frente al año 2013, sin embargo es necesario mantener un seguimiento riguroso debido a las variaciones que ha generado durante los tres años.

Finalmente el porcentaje de participación de esta cuenta en el año 2014 es bajo; tan solo un 13,33% de las ventas netas forman parte de la utilidad operativa, en valores no es malo pero se puede mejorar en todos los procesos para obtener mejores resultados.

Gastos administrativos

El crecimiento más alto de esta cuenta se encuentra en el año 2013 llegando a un 152,82% más que el año 2012, sin embargo en el año 2014 existe una disminución de 39,77% frente al año 2013. Es un escenario muy bueno que se debe mantener para continuar optimizando los recursos y aprovechando de la mejor manera todos los servicios que están dentro de esta cuenta.

Gastos de venta y mercadotecnia

Se puede evidenciar una variación de esta cuenta durante los tres años analizados, siendo el año 2013 el que mayor crecimiento tiene con el 1% de participación frente a las ventas netas. La Asociación está destinando un valor mayor de su presupuesto para la inversión en la publicidad, sin duda es evidente ver el resultado en el incremento del 10% en las ventas netas, con ese antecedente es indispensable destinar un valor considerable en el presupuesto para la inversión en esta actividad.

Gastos depreciaciones

Las variaciones más relevantes de esta cuenta se dan entre el año 2013 y el 2014, el incremento del 405,36% por un valor de 4.403,08\$; es lógico pues en este año la cuenta de activos fijos tuvo su mayor incremento por los proyectos gestionados y

además que en el año 2012 el valor de la depreciación solo corresponden a los últimos meses del año.

Impuesto a la Renta

La variación de estas cuenta esta muy dependiente del incremento o disminución del volumen de las ventas y la estabilidad de todos los gastos que incurren en la operación del Centro de Acopio, sin embargo es importante mencionar que el valor pagado al fisco en el año 2013 casi fue cuadruplicado en el año 2014.

Objetivo:

- Aplicar estrategias que permitan aprovechar los recursos sin incumplir con la normativa tributaria.

Utilidad neta

El crecimiento más grande en porcentajes es en el año 2014, con un 263,28% frente al año 2013. Sin embargo, en valores y en porcentaje de participación no son muy buenos, con tan solo un 4,92% de participación y con un valor de 7.238,69\$.

4.5.- Establecimiento y análisis del flujo de caja

Tabla N° 21

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"				
CENTRO DE ACOPIO CAJAS				
FLUJO DE EFECTIVO				
AÑOS: 2012, 2013 y 2014				
	Actividad Operativa	2012	2013	2014
(+)	Utilidad Neta	1.534,32	1.992,62	7.238,69
(+)	Depreciaciones acumuladas	1.269,31	6.215,46	6.215,46
(=)	Flujo neto operacional	2.803,63	8.208,08	13.454,15
	Ingresos (prestamos)			
(+)	Impuesto a la renta x pagar	458,30	562,02	2.041,68
(=)	Total ingresos (prestamos)	458,30	562,02	2.041,68
(=)	Total ingresos	3.261,93	8.770,10	15.495,83
	Egresos de la actividad operativa			
(-)	Pago a proveedores	601,41	562,02	2.041,68
(=)	Total egresos de la actividad operativa	601,41	562,02	2.041,68

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"				
CENTRO DE ACOPIO CAJAS				
FLUJO DE EFECTIVO				
AÑOS: 2012, 2013 y 2014				
	Egresos actividad de financiamiento			
(-)	Préstamo (Capital)	(1.900,00)	0,00	0,00
(-)	1% I.R. Pagado x anticipado	(1.500,77)	(1.672,13)	(1.448,20)
(=)	Total egresos financiados	(3.400,77)	(1.672,13)	(1.448,20)
	Total egresos	(4.002,18)	(2.234,15)	(3.489,88)
	Superávit	0,00	6.535,95	12.005,95
	Déficit	(740,25)	0,00	0,00

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

En los tres años analizados la Asociación muestra un comportamiento variable, siendo así que en el año 2012 tienen un déficit del 23%, en el año 2013 tiene un superávit del 75% y en el año 2014 con un 77% de superávit.

$$\text{Capital Trabajo} = \frac{\text{A. circulante} - \text{P. Circulante}}{\text{Total Activos}} = \frac{5.722,68}{63.324,44} = 9\%$$

El flujo de efectivo mínimo que debe manejar el Centro de Acopio es del 9% del total de sus activos; el tener un capital de trabajo ideal permitirá brindar mejores beneficios a los productores y finalmente incrementar su portafolio de productores.

$$\text{Deuda a Largo Plazo/Capital} = \frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Capital}} = \frac{0,00}{63.324,44} = 0\%$$

La Asociación debe analizar la posibilidad de buscar financiamiento en instituciones financieras o establecer los porcentajes de rentabilidad que permitan generar capital de trabajo; en el caso de tomar la opción del financiamiento puede hacerlo sin mayor dificultad ya que en año 2014 no cuenta con financiamiento de ningún tipo.

Objetivo:

- Generar capital de trabajo.

Propuestas:

- Buscar financiamiento en instituciones financieras del sector público principalmente, con la Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional de Fomento, a través del apalancamiento de sus activos.

Procedimiento para financiar el capital de trabajo.

Tabla N° 22

Paso	Descripción	Responsable
1	Determinar el monto a financiarse	El contador
2	Buscar opciones de fuentes de financiamiento	La directiva
3	Analizar las condiciones para el financiamiento	La directiva
4	Seleccionar la fuente de financiamiento	La directiva
5	Gestionar el financiamiento con la institución seleccionada	La directiva

Guía de gestión para la ejecución

Paso 1.- Determinar el monto a financiarse

De acuerdo al índice de capital de trabajo el valor mínimo es: 5.722,68 \$.

El porcentaje de apalancamiento de los activos llegaría a ser el 9% aproximadamente después de obtener un financiamiento, el mismo que se mantienen con un porcentaje muy bueno y que permite concluir que si es factible acceder al financiamiento.

$$\text{Deuda a Largo Plazo/Total Activo} = \frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Total Activo}} = \frac{5.722,68}{63.510,44} = 9\%$$

Con la implementación de la (2015) del Comité del Comercio Exterior que entra en vigencia el 11 de marzo del 2015, en el que se resuelve establecer una sobretasa arancelaria de carácter temporal y no discriminatoria con la finalidad de equilibrar la balanza de pagos.

Con la implementación de las salvaguardias se genera una oportunidad para varios sectores productivos del país, entre ellos el sector ganadero y de producción láctea; la Asociación debe hacer uso de estos beneficios para potencializar el desarrollo de sus productores y la implementación del proceso de industrialización aprovechando todos los beneficios que les brindan las instituciones del sector público.

Paso 2.- Buscar opciones de fuentes de financiamiento.**Banco Pichincha**

Tipo de crédito: Línea productiva.

Tasa de interés: el 22,5%

Plazo de crédito: 18 meses.

Cuota: mensual.

Requisitos:

- Nombramiento del representante legal.
- Copias de cédula y certificado de votación actualizados.
- Copia del RUC de la Asociación.
- Copias de cédula y certificado de votación actualizados del garante.
- Copia de los estatutos.
- Copia de la resolución de personería jurídica.
- Permiso de funcionamiento.
- Carta de pago del impuesto predial.
- Copia de la escritura del bien inmueble.
- Factura de pago de un servicio básico.
- Certificado del IESS.
- Copias de la declaración del IVA de los últimos 6 meses.
- Copias de la declaración del Impuesto a la Renta de los últimos 3 años.
- Copias de los balances de los últimos 3 años.
- Certificado de estar al día en la Superintendencia de Bancos.

Corporación Financiera Nacional

Tipo de crédito: Línea productiva.

Tasa de interés: el 7,72% ajustable trimestralmente.

Plazo de crédito: 120 meses.

Cuota: mensual

Requisitos:

- Solicitud de financiamiento.
- Nombramiento del representante legal.
- Copias de cédula y certificado de votación actualizados.
- Copia del RUC de la Asociación.
- Copias de cédula y certificado de votación actualizados del garante.

- Copia de los estatutos.
- Copia de la resolución de personería jurídica.
- Permiso de funcionamiento.
- Carta de pago del impuesto predial.
- Copia de la escritura del bien inmueble.
- Factura de pago de un servicio básico.
- Certificado del IESS.
- Copias de la declaración del IVA de los últimos 12 meses.
- Copias de la declaración del Impuesto a la Renta de los últimos 3 años.
- Flujo de caja de un año y proyectado.
- Copias de los balances de los últimos 3 años.
- Certificado de estar al día en la Superintendencia de Bancos.
- Tres referencias de los deudores (comerciales, bancarios) originales y actualizados.
- Copia de una planilla de servicio básico.
- Copias de documentos que acrediten que el solicitante posee bienes.
- Detalle de propuesta de garantía y copias de simples de escritura o título de propiedad del bien a hipotecar.

Banco del Fomento

Tipo de crédito: Línea productiva.

Tasa de interés: 10 % reajutable cada 6 meses.

Plazo de crédito: 2 años.

Cuotas: Mensuales o trimestrales.

Requisitos:

- Nombramiento del representante legal.
- Copias de cédula y certificado de votación actualizados.
- Copia del RUC de la Asociación.
- Copias de cédula y certificado de votación actualizados del garante.
- Copia de los estatutos.
- Copia de la resolución de personería jurídica.
- Permiso de funcionamiento.
- Carta de pago del impuesto predial.
- Copia de la escritura del bien inmueble.

- Factura de pago de un servicio básico.
- Certificado del IESS.
- Certificado de la Superintendencia de compañías.
- Copia de la nómina de socias presentado al Ministerio de Economía, Popular y Solidaria.
- Copias de la declaración del IVA del último mes.
- Copias de la declaración del Impuesto a la Renta del último año.
- Copias del Balance del último año.
- Certificado de estar al día en la Superintendencia de Bancos.

Paso 3.- Analizar las condiciones para la selección de la fuente de financiamiento.

Los parámetros básicos a tomar en cuenta para la evaluación de una fuente de financiamiento son:

- Plazos del préstamo.
- Tasas de interés a pagar.
- Rentabilidad neta de la actividad económica.
- Las garantías y los requisitos.
- Cuotas de pago.

Paso 4.- Recomendación:

Se recomienda tramitar el crédito con la Corporación Financiera Nacional en vista de que el costo financiero es del 7,72%, otorgan un plazo de 120 meses, el tipo de crédito está alineado con el objetivo de la Asociación que es implementar el proceso de industrialización de la leche. Sin lugar a duda por el plazo y el costo financiero es la mejor alternativa, además es indispensable poder replicar estos beneficios financieros que brinda esta institución financiera para potencializar el crecimiento de los productores que entregan su producto a la Asociación; finalmente, se recomienda que el capital financiado sea usado únicamente como capital de trabajo, en el caso de usar en otras actividades correría el riesgo de quedarse sin el capital de trabajo y cortarían el crecimiento, desarrollo e inclusive correrían el riesgo de que les embarguen sus activos.

Paso 5.- Gestionar el financiamiento con la institución seleccionada

La directiva debe encargarse de gestionar la consecución del financiamiento con la institución financiera seleccionada, esto implica: determinar la fuente del financiamiento, analizar las condiciones, seleccionar la fuente de financiamiento, finalmente reunir y entregar todos los requisitos para la aprobación del crédito.

Otras propuestas

- Incrementar las ventas directamente en el Centro de Acopio; con la finalidad incrementar las ventas de contado, incrementar el flujo de caja, mejorara la rentabilidad y evitar las retenciones por concepto de impuesto a la renta.

Para la consecución de esta propuesta es necesario:

Implementar publicidad a través de rótulos en la vía principal en el que se detalle el precio, los horarios de atención y la procedencia del producto.

4.6.- Análisis del capital de trabajo

Capital de trabajo

Indica la cantidad de recursos que dispone la empresa para realizar sus operaciones, después de satisfacer sus obligaciones o deudas a corto plazo.

Tabla N° 23

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"	
CENTRO DE ACOPIO CAJAS	
CAPITAL DE TRABAJO	
Año	2012
CT =	Activo Corriente - Pasivo Corriente
CT =	9.588,79 – 2.267,11
CT =	7.321,68
Año	2013
CT =	Activo Corriente - Pasivo Corriente
CT =	4.359,27 – 250
CT =	4.109,27
Año	2014
CT =	Activo Corriente - Pasivo Corriente
CT =	5.908,68 – 186
CT =	5.722,68

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Análisis

Para el análisis del capital de trabajo se tomaron los saldos de las siguientes cuentas de activos y pasivos: Caja, Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios; Retenciones del Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta, Cuentas por Pagar Proveedores y Otras Cuentas por Pagar.

Se puede concluir que en el año 2012 el capital de trabajo de la Asociación es bueno, porque después de pagar sus obligaciones a corto plazo tiene un valor positivo superior en 2,7 veces.

Lo ideal para la Asociación es tener flujo de efectivo positivo en cada quincena; por el tipo de negociación que mantienen con el cliente “El Ordeño” en los días de crédito es muy difícil tener un flujo de caja positivo.

En el año 2013 tuvo un capital de trabajo superior en 17 veces a sus obligaciones a corto plazo, es bueno, sin embargo es necesario mejorar la forma de hacer efectivo ese capital de trabajo porque más del 50% de este valor está representado en las cuentas por cobrar a clientes y proveedores (por las ventas de insumos), una pequeña parte está representado en inventarios y una mínima parte está en efectivo y en el banco. En algunos meses las cuentas por cobrar al cliente se pueden sobrepasar la siguiente quincena, es decir que el cliente se retrasa en los pagos más allá de los 15 días.

En el año 2014 la Asociación no presenta obligaciones pendientes con sus proveedores, sin duda es un escenario muy bueno, pero no necesariamente durante todo el año tiene el mismo panorama.

En conclusión si el pago del cliente fuese de contado o con menos días de retraso la Asociación siempre tuviera un remanente en el capital de trabajo, permitiéndole cumplir con todos los requerimientos de los productores, especialmente en la concesión de anticipos.

Objetivo:

- Generar capital de trabajo.

Propuestas:

- Basarse en la propuesta del porcentaje de rentabilidad esperado que se encuentra en la página 136, tomar en cuenta el incremento de las ventas, compras y demás costos.
- Buscar clientes más grandes, que paguen un mayor precio, que manejen mejores políticas de pago, que manejen buenas prácticas de manufactura, que brinden beneficios en todo el proceso productivo para lo cual se presenta la siguiente opción.

A continuación se presenta un potencial cliente.

Ecuajugos S.A. miembro del Grupo Nestlé Ecuador S.A., dedicada al procesamiento y comercialización de productos de consumo masivo.

Tabla N° 24.- Proceso para calificarse como proveedor de Ecuajugos S.A.

Pasos	Descripción	Responsable
1	Realizar acercamientos con el área que maneja a los ganaderos	La directiva
2	Enviar una muestra del producto para el análisis de calidad	La directiva
3	Obtener el visto bueno del área que maneja a los ganaderos.	La directiva
4	Presentar todos los requisitos	La directiva
5	Recibir la aprobación y creación como proveedor	La directiva
6	Firmar un convenio de cooperación mutua	Presidenta y Secretaria

Guía de gestión para la ejecución

Paso 1.- Realizar acercamientos con el área que maneja a los ganaderos

La directiva debe realizar los acercamientos con el área que maneja la compra de leche de la empresa Ecuajugos S.A., para ofrecer el producto y conocer las exigencias, reglas y políticas que mantiene dicha empresa.

Paso 2.- Enviar una muestra del producto para el análisis de calidad

Una vez realizada las conversaciones con el área responsable, el siguiente paso es enviar una muestra del producto para que le realicen las pruebas de calidad en los laboratorios de la misma empresa.

Paso 3.- Obtener el visto bueno del área que maneja a los ganaderos

Después de haber entregado el producto para realizar el análisis de calidad y si el resultado se encuentra dentro de los parámetros que el cliente exige, los mismos emiten un pronunciamiento con el visto bueno y que significa que pueden continuar con el proceso de creación como proveedores.

Paso 4.- Presentar los requisitos

- Presentar un certificado bancario de tener una cuenta en el Banco de Pichincha o el Produbanco.
- Presentar los certificados de la vacuna contra la Fiebre Aftosa.
- Presentar los certificados de la vacuna contra la Brucelosis y Tuberculosis.
- Firmar un documento de la calidad de leche.
- No tener trabajando a menores de edad.
- Cumplimiento de obligaciones patronales.
- Manejar las buenas prácticas de manufactura en todo el proceso productivo.
- Copia del RUC.
- Permisos de funcionamiento.

Todo el proceso lo debe realizar la directiva y el administrador.

Paso 5.- Recibir la aprobación y creación como proveedor

Una vez entregado todos los requisitos el área encargada de la compra de leche del cliente les notificara sobre la aprobación y creación como proveedores en su sistema.

Paso 6.- Firmar un convenio de cooperación mutua

Antes de la firma del convenio el futuro cliente entregara un informativo de los días de crédito que maneja, el precio y los demás beneficios que brindan; y, si están de

acuerdo con todo lo antes mencionado proceden con la firma del convenio para que puedan dar inicio a sus relaciones comerciales.

Precio

El precio es calculado en base a la tabla por calidad emitida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (ver tabla en el Anexo D) más un incremento por los niveles de grasa y sólidos totales.

Política de pago

El pago lo realiza después de los tres días del cierre de cada quincena.

Recomendación

Se recomienda realizar el proceso antes descrito para que puedan ser proveedores de la empresa Ecuajugos S.A., considerando que es un cliente muy exigente en la calidad del proceso y el producto final, pero va a permitir mejorar el capital de trabajo, disminuir la rotación de las cuentas por cobrar, incrementar el margen de rentabilidad e inclusive ser beneficiarios de soporte técnico y financiero en todo el proceso productivo.

4.7.-Análisis de la producción de leche del año 2013

Tabla N° 25

Datos informativos según, trimestre de baja producción.

Trimestres de baja producción		
¿Por qué?	Verano	
Periodo	Frecuencia	Porcentaje
Primer trimestre	0	0%
Segundo trimestre	0	0%
Tercer trimestre	62	61%
Cuarto trimestre	40	39%
Total	102	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de La Asociación de Mujeres "Jatun Ñan" de la comunidad Cajas"

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Tabla N° 26

Datos informativos según, trimestre de alta producción.

Trimestres de alta producción		
¿Por qué?	Invierno	
Periodo	Frecuencia	Porcentaje
Primer trimestre	35	34%
Segundo trimestre	62	61%
Tercer trimestre	5	5%
Cuarto trimestre	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Baja producción

El volumen de la producción de leche depende de la época, para este análisis se tomó datos por trimestres. Los trimestres más críticos para el Centro de Acopio son el tercer y cuarto trimestre (en los meses de: agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre) debido a la época de verano, la criticidad no sólo es en el volumen sino en el costo de producción.

La disminución del volumen de producción por productor llega a caer hasta en un 60% de producción normal, consecuentemente la recepción, las ventas netas y los resultados son afectados directamente en estos trimestres.

Alta producción

Los trimestres en que la producción se dispara son los dos primeros del año (en los meses de: enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio), el incremento por productor llega hasta un 10% más de la producción normal (meses de producción normal: enero, febrero, junio y julio).

En esta época no sólo se tiene el crecimiento de la producción sino también el crecimiento de la cantidad de los proveedores, pero este crecimiento se limita porque la empresa que compra la leche impone cupos en el volumen y prohíbe terminantemente el incremento de la cantidad de los proveedores.

Propuestas:

- Incrementar el número de productores y el volumen de recepción en la época de baja producción (verano), al menos en un 40% de la capacidad instalada, esto representa 1220 litros diarios a través de la implementación de publicidad. Destinar un presupuesto para la celebración de fechas conmemorativas como son: la navidad, fiestas de la cosecha, etc., en el que se pueda dar a conocer los beneficios que brinda la Asociación (precios, capacitaciones, asistencia técnica, etc.).
- Trabajar con los programas de capacitación y asistencia técnica que brinda el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca para la implementación de programas de guardar alimentos para la época de verano con las técnicas del ensilaje y enolaje (hacer una demostración en la finca de un productor).

4.8.- Análisis de producción de leche mensual del año 2014

Análisis

Estos datos corroboran la tendencia que tuvo la Asociación en cuanto a: épocas de alta y baja producción, el incremento de producción por productor y el crecimiento de la cantidad de proveedores.

Este año fue en el que mayor crecimiento de proveedores tuvo, empezando en el mes de enero con 88 productores, en el mes de diciembre concluyó con 102 productores y en el mes de junio alcanzo su mayor cantidad de productores llegando a tener 108 proveedores. El incremento del número de proveedores permitió que la Asociación no tenga mayor disminución en el volumen de recepción en los meses de baja producción.

En el mes de enero recibió 33.572 litros, en el mes de diciembre recibió 28.499,5 litros eso significa que tuvo una reducción del 15% del volumen de recepción de inicio de año; en el mes de julio que fue uno de los meses que más proveedores tuvo, el crecimiento en volumen de recepción fue en un 19% frente al volumen de recepción que tuvo en el mes de enero.

Los dos primero trimestres de alta producción se ve reflejado en el volumen de recepción; el crecimiento del número de proveedores no representó el crecimiento que debería haber tenido en el volumen, esto se debe a que los nuevos proveedores no disponen del mismo manejo y sobre todo la visión e importancia que le dan el resto de proveedores que trabajan desde años anteriores con la Asociación.

En cuanto a los dos trimestres de baja producción se puede observar que el mes de octubre es el más crítico, en el cual tienen un volumen de recepción de 22.327,5 litros, con una disminución del 44% en el volumen frente al mes de julio en el que llegó a 39.857,5 litros; en los siguientes meses se puede observar una recuperación leve, terminando en el mes de diciembre con una disminución del 28% en el volumen.

Propuesta:

Realizar capacitaciones frecuentes con la ayuda de los técnicos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en temas de: buen manejo del ganado, salud animal, buenas prácticas de manufactura, mantenimiento de los potreros, programas de ensilaje y enolaje (guardar alimentos para la época de verano); permitiendo que todos los productores puedan incrementar y mantener la producción durante todo el año.

4.9.- Análisis del crecimiento de número de proveedores en el año 2014**Análisis**

El mayor crecimiento en el número de proveedores desde que la Asociación abrió el Centro de Acopio fue en el año 2012, empezando en el mes de enero con 88 proveedores, en el mes de junio obtuvo el mayor número de proveedores llegando a tener 108 productores y cerró el año con 102 proveedores.

El crecimiento se debe particularmente a la estabilidad y seriedad que ha demostrado la Asociación; la mayor parte de los intermediarios (lecheros tradicionales) pagaban al inicio un precio igual o mayor al que paga la Asociación con la finalidad de poder atraer a los productores, pero con el transcurso del tiempo y sobre todo en los meses de sobreproducción quebraban porque no tienen la seguridad de compra por parte de las industrias.

La Asociación tiene la seguridad de compra por parte de la empresa “El Ordeño”, con la que tienen firmado un acuerdo que brinda la seguridad de compra en cualquier época del año y el pago de un precio justo al productor en base al acuerdo ministerial 394 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MarcadorDePosición10). Son las principales ventajas que tiene la Asociación y las mismas que ponen en práctica con sus proveedores, cumpliendo con una de

cláusulas del acuerdo firmado con el cliente; manteniendo el precio en un promedio mensual al inicio del año de 0,3499 centavos de dólar por litro en los trimestres de sobreproducción, al inicio del tercer trimestre (baja producción) pagan a 0,3590 centavos de dólar por litro y finalmente en el mes de diciembre pagan a 0,3648 centavos de dólar por litro.

Para los productores en general la principal razón para vender su producto es el precio más allá de los beneficios que pueda recibir adicionalmente, es una de las fortalezas con las cuenta la Asociación y cómo se puede observar en el cuadro (se encuentra en el anexo) mes a mes se mantiene el precio; es importante aclara que al inicio del nuevo año el precio que termino pagando (diciembre) se puede bajar entre el mes de enero y marzo por la sobreproducción o también por las importaciones de los países vecinos y que en algunos meses es el que mayor daño puede hacer al precio.

Propuestas:

- Mantener el precio durante todo el año, basándose en la incremento del volumen de recepción (captar más productores); aplicando las campañas publicitarias mencionadas en la capacidad instalada.
- La directiva con el asesoramiento de la parte contable debe analizar mensualmente la variación entre el precio que se paga a los productores y el precio del cliente, dar un seguimiento especial en el cambio de época (invierno y verano) basándose en el análisis del punto 4.13 (análisis para la fijación de precios a los proveedores).

4.9.1.- Análisis del incremento de la producción en los productores durante el año 2014.

Tabla N° 27

Promedio de producción diario		
Rangos	Frecuencia	Porcentaje
5 a 10 ltrs.	47	46%
11 a 15 ltrs.	35	34%
16 a 25 ltrs.	15	15%

Promedio de producción diario		
Rangos	Frecuencia	Porcentaje
25 en adelante	5	5%
Total	102	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de La Asociación de Mujeres “Jatun Ñan” de la comunidad Cajas”

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Cuando la Asociación empezó con el Centro de Acopio el promedio de producción por proveedor estaba en un rango de 5 a 10 litros diarios en su gran mayoría con un porcentaje considerable que tienen una producción de entre 11 a 15 litros por día.

Para el año 2014 de acuerdo a los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta se pudo establecer que existe un crecimiento en el volumen de producción, ahora el 46% de los proveedores están en el rango de 5 a 10 litros por día, el 34% está produciendo entre el 11 a 15 litros por día y el 15% de los productores tienen un rango de producción de 16 a 25 litros.

El 46% de los productores tienen el rango de 5 a 10 litros por día, son del grupo de nuevos proveedores que tienen un potencial de crecimiento en el volumen de producción pero tienen que trabajar en capacitaciones, talleres que permitan explotar al 100% la capacidad productiva.

Objetivo:

- Incrementar el volumen de las ventas netas.

Propuestas:

- Establecer un cronograma de capacitaciones para todo el año, aprovechando a los técnicos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en temas de: manejo del ganado, manejo de potreros, salud animal, buenas prácticas de manufactura, técnicas de ensilaje y enolaje.
- Dar especial seguimiento a los nuevos productores en las capacitaciones para conocer sus necesidades y oportunidades de crecimiento que puedan tener y trabajar con los técnicos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

4.9.2.- Análisis de la pérdida de proveedores en el año 2012

Análisis

En este año no se tuvo mayor pérdida de los proveedores; fue el año que mayor crecimiento de proveedores tuvo, empezando en enero con 88 productores, en el mes de julio llegando a tener 108 productores y cerrando el año con 102 productores.

El retiro de algunos productores se debe a la falta de liquidez de la Asociación, los productores trabajan con anticipos en todas las quincenas sin excepción, la falta de liquidez ha generado que los productores opten por entregar a los intermediarios (lecheros tradicionales) porque la estrategia de ellos es pagar cada dos semanas independientemente de las fechas y dan anticipos inclusive sobre la cantidad que reciben quincenalmente.

Objetivo:

- Generar capital de trabajo.

Propuestas:

- Basarse en la propuesta del porcentaje de rentabilidad esperado que se encuentra en la página 135, tomar en cuenta el incremento de las ventas, compras y demás costos; proyección que permitirá la generación de capital de trabajo.
- Basarse en la propuesta de financiamiento que se encuentra en la página 116.

4.10.- Análisis de los costos operacionales

Tabla N° 28

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"						
CENTRO DE ACOPIO CAJAS						
Costos operativos						
Detalle	2012	Estructura	2013	Estructura	2014	Estructura
Costos operativos	10.653,35	6,66%	13.054,93	7,40%	7.872,98	5,35%
Flete	3.000,00	1,88%	3.600,00	2,04%	4.200,00	2,85%
Controles de calidad	7.053,35	4,41%	8.614,93	4,88%	3.132,98	2,13%
Suministros de limpieza	600,00	0,38%	840,00	0,48%	540,00	0,37%

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Los costos operativos tuvo variaciones durante los tres años: en el año 2012 con el 6,66%, en el año 2013 con el 7,40% y en el año 2014 con el 5,35% de participación frente al total de las ventas netas. Siendo el año 2013 en el que tuvo el porcentaje de participación más alto, esto se dio por varios cambios del servicio de transporte y recepcionistas que significo aumentos de precio.

En el año 2014 se ve una disminución en porcentajes de participación frente al año 2013, esto obedece a la reducción de los controles de calidad que es la partida más representativa dentro de los costos operativos, además es importante mencionar que la Asociación está siendo más eficiente en los procesos de control de calidad y demás procesos que involucran la operatividad del Centro de Acopio.

Los rubros más representativos son: el transporte y los análisis de calidad (antibióticos sobre todo), es muy importante buscar alternativas que permitan optimizar, financiar o disminuir estos gastos haciendo uso de las oportunidades que tiene la Asociación de recibir apoyos de cualquier institución sean estas del sector privado o público, nacionales o extranjeras.

Objetivo:

- Mejorar e incrementar la rentabilidad neta.

Propuestas:

- Buscar proyectos que permitan financiar el costo de controles de calidad (antibióticos), tecnología de control de calidad, vehículo, etc., con las instituciones del sector público y las instituciones sin fines de lucro.

4.11.- Análisis de los gastos administrativos.

Tabla N° 29

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"							
CENTRO DE ACOPIO CAJAS							
Gastos administrativos							
2012			2013			2014	
Valor	% Participación	Diferencia	Valor	% Participación	Diferencia	Valor	% Participación
2.679,96	1,68%	152,82%	6.775,51	3,84%	-39,77%	4.080,70	2,77%

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

El porcentaje de participación de los gastos administrativos frente a las ventas netas fueron: en el año 2012 obtuvo el 1,68%, en el año 2013 tuvo el 3,84% y finalizó con el 2,77% en el año 2014. En síntesis el 2,77% del total de las ventas netas sirve para pagar los gastos administrativos; el año que mayor crecimiento tuvo es en el año 2013 llegando a un 152,82%, sin embargo, en el año se ve una disminución del 8,36%.

La administración de la Asociación no tiene costo porque la directiva es la encargada de la administración y no recibe remuneración alguna; sólo se paga a la contadora y ese valor es demasiado para el tamaño de las operaciones que realiza.

Las transacciones no son complejas para que necesariamente sean realizadas por un profesional (contador), es necesario buscar alternativas de servicios mixtos (profesional con personas con conocimientos básicos) que permitan disminuir el costo de este servicio. Una alternativa puede ser utilizar pasantes, hijos de las socias que estén estudiando estas carreras o personas particulares con conocimientos básicos en contabilidad con la supervisión de un profesional.

El no tener una persona específica que esté encargada de la administración es una desventaja, pues al tener una persona con una remuneración por esta función se puede exigir y hacerle responsable por los resultados obtenidos en cada ejercicio económico y será el responsable de la implementación de estrategias que permitan mitigar las debilidades que hasta ahora mantiene la Asociación.

Objetivo:

- Minimizar los gastos administrativos.

Propuestas:

- Buscar opciones más económicas de servicios contables, utilizando pasantes y profesionales de la misma zona.
- Aprovechar a los estudiantes universitarios que existen en la Asociación.
- Buscar proyectos que financien este costo y que permitan desarrollar o adquirir un sistema contable.
- Analizar la posibilidad de contratar a una persona encargada de la administración (análisis costo beneficio).

4.12.- Análisis para la fijación de precios a los proveedores

Históricamente para la fijación de precios a los proveedores se lo ha hecho de una manera empírica, tomaban en cuenta el precio que les pagaba el cliente y decidían cuántos centavos querían ganar sin tomar en cuenta la variación de los costos y gastos que influyen directamente a los resultados.

En consecuencia es importante establecer una base que permita fijar un precio justo al productor y así cumplir con los acuerdos, objetivos y fines de la Asociación.

Tabla N° 30

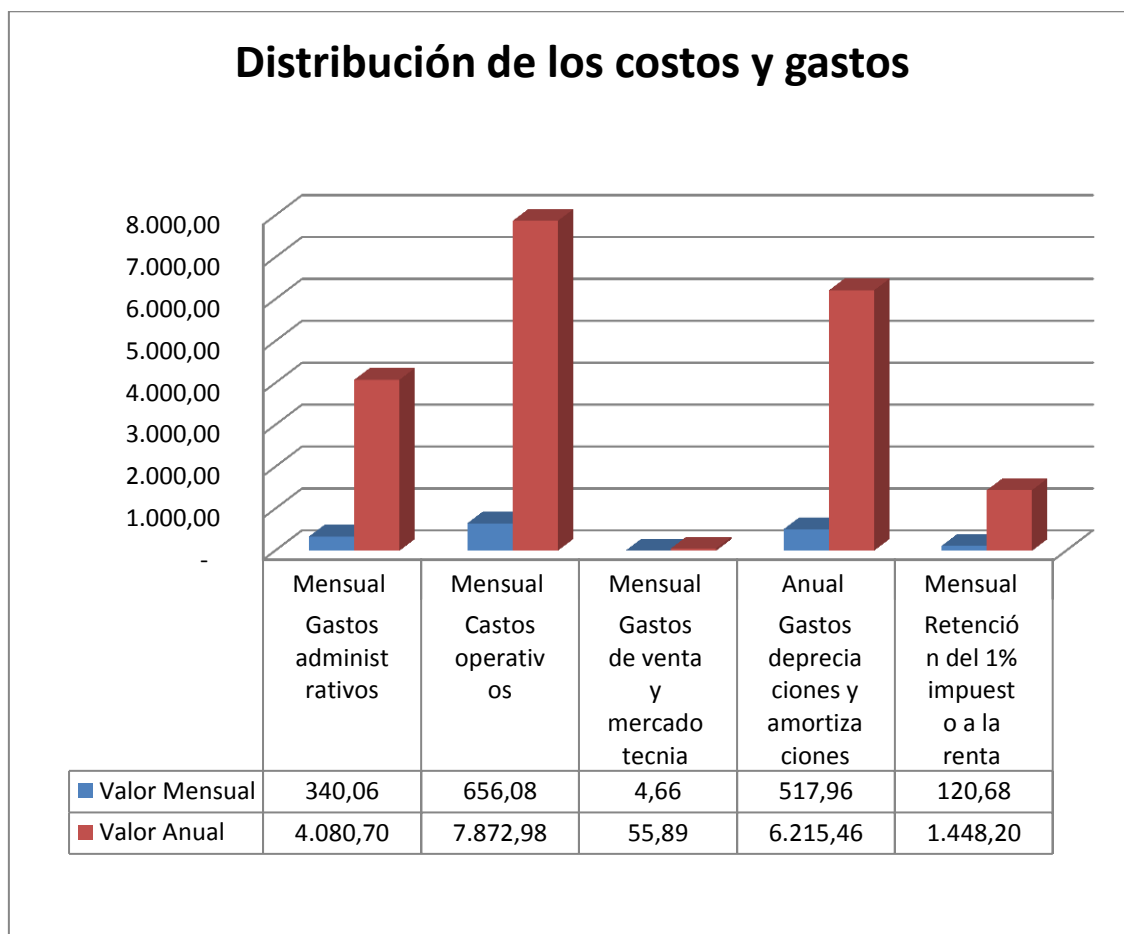
ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"				
CENTRO DE ACOPIO CAJAS				
BASE PARA LA FIJACION DEL PRECIO AL PRODUCTOR				
AÑO 2014				
Descripción	Frecuencia	Valor Mensual	Valor Anual	Valor total
Gastos administrativos	Mensual	340,06	4.080,70	4.080,70
Castos operativos	Mensual	656,08	7.872,98	7.872,98
Gastos de venta y mercadotecnia	Mensual	4,66	55,89	55,89
Gastos depreciaciones y amortizaciones	Anual	517,96	6.215,46	6.215,46
Retención del 1% impuesto a la renta	Mensual	120,68	1.448,20	1.448,20
Total costos y gastos fijos		1.639,44	19.673,23	19.673,23
Costos de ventas (variables)		9.979,59		119.755,10
Ingresos netos (ventas netas)		12.271,71		147.260,50
Punto de equilibrio en dólares	Dólares	8.777,34	105.328,03	
Punto de equilibrio en litros	Litros	27.323,93	327.887,17	
Precios				
Precio de venta promedio anual	Anual	0,44	0,44	
Precio de compra promedio anual	Anual	0,38	0,38	

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Gráfico N° 17

Distribución de los costos y gastos



Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado: Vinicio Cabascango

Para la fijación del precio a los proveedores es necesario realizar un análisis minucioso de todos los costos y gastos incurridos en la operación: los costos operativos, gastos de venta, gastos depreciaciones y amortizaciones, gasto administrativos, los porcentajes de rentabilidad deseados y la retención del 1% en renta. Se debe estar pendiente de las variaciones de todas las cuentas involucradas y en especial del volumen y precio por parte del cliente, es imprescindible realizar el ajuste y la actualización del cálculo del punto de equilibrio. La mínima variación de cualquier cuenta puede generar distorsiones para la obtención de los resultados deseados.

Calculo del punto de equilibrio

Tabla N° 31

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"	
CENTRO DE ACOPIO CAJAS	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES	
PE\$ =	Costos fijos
	1 – (Costos variables / Ingresos)
PE\$ =	19.673,23
	1 - (119.755,10/147.260,50)
PE\$ =	19.673,23
	0,19
PE\$ =	105.328,03

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Tabla N° 32

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"	
CENTRO DE ACOPIO CAJAS	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN LITROS	
Peq =	Costos fijos
	Precio - Costo unitario (litro)
Peq =	19.673,23
	0,44 - 0,38
Peq =	19.673,23
	0,06
Peq =	327.887,17

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

El ingreso mínimo es de 105.328,03\$ y 327.887,17 litros por año para no tener pérdida ni ganancia, a partir de esos valores lo que se venda en más significa ganancias o si tenemos ingresos inferiores a 105.328,03\$ y 327.887,17 litros significará pérdida; diariamente el Centro de Acopio debe tener una recepción de

898 litros y a un precio de venta no menor de 0,42 centavos de dólar para no tener pérdida.

Es conclusión la Asociación debe generar estrategias que permitan tener una recepción superior al punto de equilibrio en litros, además es importante conciliar los porcentajes de rentabilidad esperados con el tipo de personería jurídica que tiene y sobre todo con los fines para lo que fue credo el Centro de Acopio y la misma Asociación; finalmente si la Asociación no desea generar rentabilidad el precio promedio máximo que debe pagar a los proveedores es de 0,38 centavos de dólar americano siempre que el volumen de recepción se mantenga en 872 litros diarios, deben tener especial cuidado en los cambios de épocas en donde mayor variación existen en todas las cuentas.

Objetivo:

- Mantener niveles mínimos de recepción durante todo el año.

Propuestas:

- Basarse en la propuesta del porcentaje de rentabilidad esperado que se encuentra en la página 136, tomar en cuenta el incremento de las ventas, compras y demás costos; proyección que permitirá la generación de capital de trabajo.
- Realizar el análisis de las variaciones del punto de equilibrio mensualmente, tomando en cuenta todos los componentes que intervienen en el cálculo.
- Incrementar el volumen de recepción en la época de baja producción (verano), al menos en un 40% de la capacidad instalada, esto representa 1220 litros diarios a través de la implementación de publicidad. Destinar un presupuesto para la celebración de fechas conmemorativas como son: la navidad, fiestas de la cosecha, etc., en el que se pueda dar a conocer los beneficios que brinda la Asociación (precios, capacitaciones, asistencia técnica, etc.).
- Trabajar con los programas de capacitación y asistencia técnica que brinda el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca para incentivar a los productores a incrementar y mantener la producción durante todo el año.

4.13.- Determinar y analizar el porcentaje de rentabilidad entre compra y venta

Actual

Tabla N° 33

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"		
CENTRO DE ACOPIO CAJAS		
Porcentaje de rentabilidad bruto		
Detalle	Valor	Año 2014
Ingreso / Ventas Netas	147.260,50	100,00%
Costo de Ventas / Costo de Bienes Vendidos	119.755,10	81,32%
UTILIDAD BRUTA	27.505,40	18,68%

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Los resultados del año 2014 reflejan un 18.68% de utilidad bruta y después de todos los costos y gastos que se realiza en la operación termina con una margen de rentabilidad neto de 4,92% que es muy bajo. Eso no ha permitido genera capital de trabajo apropiado para la operación del Centro de Acopio.

Proyectado

Tabla N° 34

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"		
CENTRO DE ACOPIO CAJAS		
Simulación del porcentaje de rentabilidad bruto		
Detalle	Valor	2014
Ingreso / Ventas Netas	163.459,16	100,00%
Costo de Ventas / Costo de Bienes Vendidos	131.730,61	80,59%
UTILIDAD BRUTA	31.728,55	19,41%
UTILIDAD NETA	9.253,34	5,66%

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Esta propuesta está a consideración de la Asociación, pues los resultados de la simulación están basados en el incremento del 11% en las ventas netas, un 10% en costo de ventas y un 9% en los gastos que intervienen en la operación del Centro de Acopio. El 5,66% de utilidad neta permitiría generar capital de trabajo en dos años aproximadamente, una vez generado el capital de trabajo necesario se puede analizar la reducción de los porcentajes de rentabilidad esperados y que estén acordes al objetivo y fines para los que fue creado el Centro de Acopio.

Objetivo:

- Establecer el margen de rentabilidad neta.

Propuestas:

- Incrementar el 11% en las ventas netas, un 10% en costo de ventas y un 9% en los costos y gasto que intervienen en la operación del Centro de Acopio. El 5,66% de utilidad neta permitiría generar capital de trabajo en dos años aproximadamente.

Para el incremento del 11% de las ventas netas es necesario:**Buscar nuevas socias, para lo cual se utilizara las siguientes estrategias:**

Se debería captar por lo menos 13 nuevas socias con un promedio de producción diaria de 10 litros de leche, para llegar al objetivo propuesto.

Publicidad de boca a boca

- El primer paso a dar es identificar los proveedores satisfechos, los responsables de la selección debes ser la directiva, los recepcionistas, el transportista y el administrador.
- El segundo paso es seleccionar cuales de los productores satisfechos pueden ser un potencial difusor de los beneficios y ventajas de ser socia de la Asociación. Los mismos que serán seleccionados por la directiva, los recepcionistas, el transportista, el administrador bajo los siguientes criterios: niveles de satisfacción con el precio, manejo y administración de la Asociación, beneficios e incentivos recibidos, incremento en sus ingresos por la producción de leche.
- El tercer paso es identificar lo que se comunicará a las potenciales nuevas socias, los responsables serán la directiva, el administrador en los que se dé a conocer: las seguridad de compra durante todo el año, el pago del precio mínimo al producto de acuerdo a la tabla emitida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, los incentivos de insumos para el proceso productivo.
- Finalmente se debe implementar un cronograma para la aplicación de los pasos, en las que se distinguirán cada fase, que es lo que se espera de cada una de ellas y es indispensables que se monitoree constantemente para que se aplique las medidas correctivas. Los responsables de estas actividades serán la directiva y el administrador.

Otras estrategias

- Entregar trípticos y volantes en los que se detalle los beneficios que brinda la Asociación, haciendo hincapié sobre la importancia en la producción de leche para la economía de las familias (SoyEntrepreneur.com). Esta actividad estará a cargo de la directiva y el administrador.
- Realizar un seguimiento personalizado a cada potencial nuevo productor para asegurar la entrega de su producto a la Asociación, a través de llamadas telefónicas. Un truco útil: trata de llamar cuando no lo hace nadie. Los momentos en que los teléfonos suelen estar más tranquilos son la primera hora de la mañana y la última de la tarde. Si llamamos a esas horas tendremos más posibilidades de conseguir una cita, ya sea porque nuestro interlocutor está organizando su agenda o porque continúa en el centro de trabajo una vez concluida la jornada. En el horario de la mañana y la tarde considerando que son horas en las que las personas disponen de tiempo (Emprendedores). Esta actividad estará a cargo de la directiva y el administrador.

Captar nuevos productores, para lo cual se utilizara las siguientes estrategias:

Publicidad de boca a boca

- El primer paso a dar es identificar los proveedores satisfechos, los responsables de la selección debes ser la directiva, los recepcionistas, el transportista y el administrador.
- El segundo paso es seleccionar cuales de los productores satisfechos será un potencial difusor de los beneficios y ventajas de ser socia de la Asociación. Los mismos que serán seleccionados por la directiva, los recepcionistas, el transportista, el administrador bajo los siguientes criterios: niveles de satisfacción con el precio, manejo y administración de la Asociación, beneficios e incentivos recibidos, incremento en sus ingresos por la producción de leche.
- El tercer paso es identificar lo que se comunicará a las potenciales nuevas socias, los responsables serán la directiva, el administrador en los que se dé a conocer: las seguridad de compra durante todo el año, el pago del precio mínimo al producto de acuerdo a la tabla emitida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, los incentivos de insumos para el proceso productivo.
- Finalmente se debe implementar un cronograma para la aplicación de los pasos, en las que se distinguirán cada fase, que es lo que se espera de cada una de ellas y es indispensables que se monitoree constantemente para que se aplique las

medidas correctivas. Los responsables de estas actividades serán la directiva y el administrador.

Otras estrategias

- Entregar trípticos y volantes en los que se detalle los beneficios que brinda la Asociación, haciendo hincapié sobre la importancia en la producción de leche para la economía de las familias (SoyEntrepreneur.com). Esta actividad estará a cargo de la directiva y el administrador.
- Realizar un seguimiento personalizado a cada potencial nuevo productor para asegurar la entrega de su producto a la Asociación, a través de llamadas telefónicas.
- Un truco útil: trata de llamar cuando no lo hace nadie. Los momentos en que los teléfonos suelen estar más tranquilos son la primera hora de la mañana y la última de la tarde. Si llamamos a esas horas tendremos más posibilidades de conseguir una cita, ya sea porque nuestro interlocutor está organizando su agenda o porque continúa en el centro de trabajo una vez concluida la jornada. En el horario de la mañana y la tarde considerando que son horas en las que las personas disponen de tiempo (Emprendedores). Esta actividad estará a cargo de la directiva y el administrador.
- Firmar convenios con los cabildos de las comunidades vecinas para garantizar la compra de leche durante todo el año, promover el incremento de la producción, pagar de acuerdo al precio mínimo establecido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Esta actividad debe ser realizado por la directiva y el administrador.

Todo esto debe ser realizado durante todo el año y en especial en la época de sobreproducción, aprovechando que la competencia tiende a reducir el volumen de compra y sobre todo la reducción del precio.

4.14.- Análisis de Razones Financieras

Tabla N° 35

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"		
CENTRO DE ACOPIO CAJAS		
Indicadores o razones financieras		
Razones de liquidez		2014
Razón de circulante	Activos corrientes / Pasivos corrientes	21,01
Razón de liquidez	(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente	21,01

ASOCIACIÓN DE MUJERES "JATUN ÑAN"		
CENTRO DE ACOPIO CAJAS		
Indicadores o razones financieras		
Razones de liquidez		2014
Razón de efectivo	Caja / Pasivo corriente	11,62
Índice de capital de trabajo	(Activo circulante - Pasivo circulante) / Total activos	6%
Días en cuentas x cobrar	(Cuentas x cobrar / Total ingresos) x N° días	4,33
Razones de operación		
Días en inventario total	(Inventarios / Costo de Ventas) x número de días	1,00
Rotación del activo fijo	Total ingreso / Promedio total de activos	2,32
Días en cuentas x pagar a corto plazo	(Cuentas por pagar corto plazo / Costo de ventas) x número días	0,57
Rotación del capital de trabajo	Total ingresos / (Activo circulante - Pasivo circulante)	39,56
Razones de rentabilidad		
Margen bruto	(Total ingresos - Costo de ventas) / Total ingresos	0,19
Margen EBIT	(Utilidad después impuestos - Impuestos a la utilidad - Gastos interés) / Total ingresos	6,30%
Margen EBITDA	(Utilidad después impuestos - Depreciaciones y amortizaciones - Impuestos a la utilidad - Gastos interés) / Total ingresos	10,52%
Tasa fiscal efectiva	Gastos x impuestos a la utilidad / Utilidad antes de impuestos	22%
Margen después de impuestos	Utilidad después de impuestos / Total ingresos	5%
Rendimiento de capital	Utilidad antes impuestos disponibles para capital contable / Promedio capital común	15%
Rendimiento de activos	Utilidad antes impuestos + Gastos x intereses / Promedio total activos	15%
Rendimiento de capital común	Utilidad antes impuestos / Promedio capital común	5,36%
Gastos de operación / ventas	Total gastos operativos / Total ingresos	5%
Razones de apalancamiento		
Deuda a largo plazo / capital	Deuda a largo plazo / Capital	0,00
Deuda total / Capital	Deuda total / Capital	0,00
Deuda a largo plazo / Total activo	Deuda a largo plazo / Total activo	0,00
Deuda total / Total activo	Deuda total / Total activo	0,003
Capital financiado	Pasivo a largo plazo / Capital donado y aportado	0,00

Fuente: Archivos de la Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Razones de Liquidez

Razón de circulante

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{3.908,68}{186} = 21,01$$

La Asociación puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo en treinta y un veces durante el año 2014, es un escenario muy bueno.

Razón de liquidez

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activos de fácil realización}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{3.908,68}{186} = 21,01$$

La Asociación puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo en treinta y un veces durante el año 2014, es un escenario muy bueno, sin embargo, es importante resaltar que la participación de las cuentas por cobrar es alta e implica un riesgo ya ese valor reposa en la cartera de un único cliente.

Razón de efectivo

$$\text{Razón de Efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{2.160,78}{186} = 11,62$$

La Asociación puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo en veinte y dos veces durante el año 2014, es un escenario muy bueno; sin embargo, este escenario no es constante durante todo los meses, esto obedece a una estrategia del cliente por el cierre de año y sus festividades.

Días en Cuentas por Cobrar

$$\text{Días en Cuentas por Cobrar} = \frac{C \times C}{\text{Total Ingresos}} \times 365 = \frac{1.747,90}{147.260,50} \times 365 = 4,3$$

La Asociación hace efectivo sus cuentas por cobrar en cuatro días aproximadamente, eso es porque la modalidad de pago de esta actividad económica es quincenal, además de que existe la negociación con el cliente en el que le otorgan de 3 a 5 días laborables después del cierre de cada quincena.

Índice de Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{A, \text{ circulante} - P. \text{ Circulante}}{\text{Total Activos}} = \frac{3.722,68}{863.597,44} = 6\%$$

La Asociación debe tener al menos el 9% del total de sus activos, destinados para el capital de trabajo, para una buena fluidez de la actividad del Centro de Acopio. Ese capital de trabajo permitirá tener un crecimiento más sostenido en número de proveedores y consecuentemente el volumen de recepción y en general permitirá llegar a palpar los resultados esperados en cada ejercicio económico.

Razones de Operación

Rotación del Activo fijo

$$\text{Rotación del Activo fijo} = \frac{\text{Total Ingresos}}{\text{Promedio Total Activos}} = \frac{147.260,50}{63.597,84} = 2\%$$

Días Inventario total

$$\text{Días Inventario total} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Ventas}} \cdot 365 = \frac{0}{119.755,1} \cdot 365 = 0 \text{ días}$$

La Asociación al término del año 2014 culmina sin saldo en las cuentas de inventarios, sin embargo los días del inventario debería ser de un día, considerando que el cliente retira el producto todos los días.

Días en Cuentas por Pagar a Corto Plazo

$$\text{Días C. x P. Corto Plazo} = \frac{\text{C. x P. Corto Plazo}}{\text{Costo de Ventas}} \cdot 365 = \frac{186}{119.755,1} \cdot 365 = 0,5 \text{ días}$$

La Asociación al cierre del ejercicio económico 2014 terminó con un saldo muy pequeño en obligaciones de corto plazo pendientes de pago. En comparación a los días en los que la Asociación hace efectivo sus cuentas por cobrar hay una diferencia de 4 días en promedio.

Rotación del Capital de Trabajo

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Total Ingresos}}{\text{(A. circulante - P. circulante)}} = \frac{147.260,50}{3.722,68} = 39,56$$

La Asociación mantiene una rotación de su capital de trabajo de 39 días, es una rotación muy larga y perjudicial para la actividad, es necesario buscar alternativas que permitan disminuir los días de rotación. El mismo que va de la mano directamente con los días en cuentas por cobrar; es necesaria la aplicación de las propuestas realizadas en las de cuentas afectadas.

Razones de Rentabilidad**Margen Bruto**

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Total Ingresos - Costo de ventas}}{\text{Total Ingresos}} = \frac{27.505,40}{147.260,50} = 19\%$$

La Asociación tienen un margen de rentabilidad bruto del 19% que es bueno, sin embargo, es necesario establecer porcentajes de rentabilidad que sean superiores a los resultados obtenidos en el ejercicio 2014 o la otra alternativa es incrementar las ventas netas en un 11% para llegar a obtener un margen de rentabilidad bruto del 11%, que no afecta al precio a los productores.

Margen EBIT

$$\text{Margen EBIT} = \frac{(\text{Util. después Imp.} - \text{Imp. Utili} - \text{Gastos Interés})}{\text{Total Ingresos}} = \frac{9.280,37}{147.260,50} = 6\%$$

Margen EBITDA

$$\text{Margen EBITD} = \frac{\text{U. desp. Imp.} - \text{Imp. U.} - \text{G. Interés} - \text{Depr. y Amor}}{\text{Total Ingresos}} = \frac{15.495,83}{147.260,5} = 10\%$$

La Asociación obtiene un margen de utilidad del 10% incluyendo el Impuesto a la Renta y sumado el beneficio por las depreciaciones y amortizaciones. Es importante el análisis y la aplicación de la proyección de rentabilidad esperada.

Tasa fiscal efectiva

$$\text{Tasa Fiscal Efectiva} = \frac{\text{Gastos Impuestos a la Utilidad}}{\text{Utilidad Antes Impuestos}} = \frac{2.041,68}{9.280,37} = 22\%$$

Margen después de impuestos

$$\text{Margen Después de Impuestos} = \frac{\text{Utilidad Después Impuestos}}{\text{Total Ingresos}} = \frac{7.238,69}{147.260,50} = 5\%$$

La Asociación tan sólo obtiene un 5% de margen de rentabilidad después del pago de impuestos, sin contar que no tiene la obligación de cancelar la participación de trabajadores. Este margen es totalmente bajo no sólo en porcentajes sino también en valores. La aplicación de la simulación de rentabilidad esperada permitirá incrementar no sólo el porcentaje sino en los valores.

Rendimiento de capital

$$\text{Rendimiento de Capital} = \frac{\text{U. Antes Imp. disponibles para Capital Contable}}{\text{Promedio Capital Común}} = \frac{9.280,37}{24.217,61} = 38\%$$

La Asociación obtuvo un rendimiento del capital del 38% frente a su promedio capital común. En porcentajes es bueno pero debido al valor de su capital no es muy representativa de ahí la necesidad de realizar los ajustes en porcentajes de rentabilidad y la aplicación de nuevas estrategias que permitan tener un crecimiento sostenido.

Rendimiento de activos

$$\text{Rendimiento de Activos} = \frac{\text{U. Antes Imp. + Gastos x Intereses}}{\text{Promedio Total Activos}} = \frac{9.280,37}{63.597,84} = 15\%$$

El rendimiento de los activos es del 15% anual, es un porcentaje bajo que es dependiente de los resultados obtenidos en cada ejercicio económico. Los factores que afectan son varios y que fueron mencionados anteriormente, entre ellos están porcentajes de rentabilidad muy bajos, capacidad instalada no utilizada, entre otros.

Rendimiento de capital común

$$\text{Rendimiento de Capital Común} = \frac{\text{Utilidad Antes Impuestos}}{\text{Promedio Capital Común}} = \frac{9.280,37}{1.730,00} = 5,36\%$$

Por la forma cómo mantiene registrado y separado su capital, el rendimiento del capital común es cuatro veces, es muy bueno y debería ser el escenario que deberían tener si trabajaran con la teoría de la planificación, medición y control.

Gastos de operación y ventas

$$\text{Gastos de Operación y Ventas} = \frac{\text{Total Gastos Operativos}}{\text{Total Ingresos}} = \frac{7.872,98}{147.260,50} = 5\%$$

El 5% de sus ventas netas sirve para solventar los gastos de la operación y administración del Centro de Acopio, es decir que del 18% de margen bruto de rentabilidad que se genera entre la compra y venta de los productos el 5% se va a los costos y gastos incurridos en la operación. Realmente es necesario reajustar los porcentajes de rentabilidad en todas las etapas para llegar a tener un crecimiento.

Razones de Apalancamiento

Deuda a largo plazo / Capital

$$\text{Deuda a Largo Plazo} = \frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Capital}} = \frac{0}{63.324,44} = 0\%$$

La Asociación en el año 2014 no dispone de obligaciones a largo plazo, es un escenario muy bueno y permitirá buscar financiamiento en cualquier momento.

Deuda total / Capital

$$\text{Deuda Total} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital}} = \frac{186}{63.324,44} = 0,29\%$$

La Asociación en el año 2014 dispone de un mínimo valor como obligaciones a corto plazo, es un escenario muy bueno y permitirá buscar financiamiento en cualquier momento.

Deuda a largo plazo / Total activo

$$\text{Deuda a Largo Plazo} = \frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Total Activo}} = \frac{0}{63.324,44} = 0\%$$

Deuda total / Total activo

$$\text{Deuda Total/Total Activo} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total Activo}} = \frac{0}{63.324,44} = 0\%$$

La Asociación en el año 2014 no dispone de obligaciones a largo plazo, es un escenario muy bueno y permitirá buscar financiamiento en cualquier momento. de cierta manera es muy bueno, pero no se está haciendo uso de los beneficios que pueden obtener a través del financiamiento que permitiría generar capital de trabajo, inversión en nuevos proyectos, activos fijos, tecnología, etc., que permitan tener un crecimiento y optimización de costos y gasto.

Impactos

En este capítulo se analizará prospectivamente los impactos: social, económico, ambiental, empresarial y cultural que genera la actividad de la asociación con el Centro de Acopio de Leche; los cuatro temas en mención tienen una gran relevancia debido a la figura legal y por lo tanto por los fines para los que fue creada la asociación.

5.1.- Análisis de impactos

La medición de los impactos se lo hará de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla N° 36

Análisis de impactos

Nivel	Características
3	Impacto alto positivo
2	Impacto medio positivo
1	Impacto bajo positivo
0	No hay impacto
-1	Impacto bajo negativo
-2	Impacto medio negativo
-3	Impacto alto negativo

Fuente: La Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Para cada área se realizará una matriz de impactos en la que se determina el nivel del impacto que genera.

5.2.- Impacto Social

Describe el reflejo que tendrá la actividad del Centro de Acopio de Leche en la sociedad en la que opera.

Tabla N° 37

Impacto Social

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Generación de empleo							x
Estabilidad económica familiar							x
Calidad de vida							x
Desarrollo comunitario						x	
Autoestima colectivo						x	
Subtotal	0	0	0	0	0	4	9
Total							13

Fuente: La Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Cálculo del impacto social

$$\text{Impacto Social} = \frac{13}{5}$$

$$\text{Impacto Social} = \mathbf{2,60} \qquad \mathbf{\text{Impacto medio positivo}}$$

Análisis

El impacto que tiene en la parte social la operación del Centro de Acopio es medio positivo tendiente a ser alto positivo. Desde que empezó la actividad el Centro de Acopio se ha visto una mejora en temas de: generación de empleo directo e indirecto, estabilidad económica de las familias, mejor calidad de vida, desarrollo comunitario y sobre todo mejoro la autoestima de la población. La sociedad que está involucrada en la operación del Centro de Acopio se muestra muy a gusto con el desarrollo que les ha permitido la implementación del Centro de Acopio.

5.3.- Impacto cultural

Describe los cambios ideológicos de las personas, que se origina en la actividad del Centro de Acopio de Leche.

Tabla N° 38

Impacto cultural

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Información							x
Relaciones con diferentes comunidades							x
Tradición de producción							x
Formas de optimizar costos en la producción						X	
Subtotal	0	0	0	0	0	2	9
Total							11

Fuente: La Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Cálculo del impacto cultural

$$\text{Impacto Cultural} = \frac{11}{4}$$

$$\text{Impacto Cultural} = 2,75 \quad \text{Impacto medio positivo}$$

Análisis

El impacto obtenido desde que inicio la actividad el Centro de Acopio es un impacto medio positivo con una alta tendencia a ser impacto alto positivo.

Las relaciones que se generan entre los distintos Centros de Acopio ha permitido obtener nuevos conocimientos en varios temas como: prácticas nuevas de manejo de las vacas, remedios caseros para personas y los animales, sobre todo el trabajo que realizan para fomentar la conservación de las tradiciones ancestrales que tienen cada comunidad.

5.4.- Impacto Económico

Valida los elementos que en el desarrollo del Centro de Acopio de Leche se verá las mejoras económicas para quienes están involucrados en todo el proceso.

Tabla N° 39

Impacto Económico

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Inversión						X	
Estabilidad económica familiar							X
Mayor dinamismo económico							X
Incremento de la producción							X
Mejor nivel de vida							X
Estabilidad laboral							X
Subtotal	0	0	0	0	0	2	15
Total							17

Fuente: La Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Cálculo del impacto económico

$$\text{Impacto Económico} = \frac{17}{6}$$

Impacto Económico = **2,83** **Impacto medio positivo**

Análisis

El impacto económico se encuentra en un nivel medio positivo, con gran posibilidad de pasar a un nivel alto positivo esperado. Es sin duda el impacto que más fácilmente se puede palpar en los productores del Centro de Acopio porque antes de la implementación del Centro de Acopio la producción de leche se lo hacía por costumbre; la estabilidad económica de la familia dependía en su totalidad del jefe de hogar; no se realizaba inversión alguna en los temas relacionados con la producción de leche y lo más importante no se consideraba cómo un empleo. En la actualidad todos los anteriores temas mencionados tuvieron un giro casi de 180 grados; ya se invierte en

implementar y mantener potreros, se compra vacas de alta producción, se compra sobrealimentos y sales minerales.

5.5.- Impacto Empresarial

Indica el desarrollo que generó, genera y generará en la implementación y diversificación de actividades empresariales a fines a la actividad principal.

Tabla N° 40

Impacto Empresarial

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Establecer precios							X
Implementación de nuevas actividades económicas						X	
Información financiera							X
Rentabilidad controlada							X
Subtotal	0	0	0	0	0	2	9
Total							11

Fuente: La Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Cálculo del impacto empresarial

$$\text{Impacto Empresarial} = \frac{11}{4}$$

$$\text{Impacto Empresarial} = 2,75 \quad \text{Impacto medio positivo}$$

Análisis

El impacto empresarial tiene un nivel medio positivo, al ser productores y socios de la Asociación les ha permitido tener el poder de decisión en muchos temas relacionados con su producto en especial con la fijación del precio de su producto que es el tema de mayor relevancia.

Les permitió aprender a crear y administrar microempresas; relacionarse con distintas empresas grandes, medianas y pequeñas que tiene actividades relacionadas con la producción de leche, les permitió entablar negociaciones directas y lo más importante

les abrió la mente para buscar mejores oportunidades de crecimiento no sólo para sus familias sino para toda la población productora de este producto.

5.6.- Impacto Ambiental

Describe los factores que afectará al medio ambiente, en la operación diaria del Centro de Acopio de Leche.

Tabla N° 41

Impacto Ambiental

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Educación ambiental							X
Cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura						X	
Contaminación del agua						X	
Manejo de residuos y desechos						X	
Reforestación en las fincas							X
Subtotal	0	0	0	0	1	6	6
Total							12

Fuente: La Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Cálculo del impacto ambiental

$$\text{Impacto Ambiental} = \frac{12}{5}$$

$$\text{Impacto Ambiental} = 2,40 \quad \text{Impacto medio positivo}$$

Análisis

El impacto ambiental que genera la operación del Centro es medio positivo, el principal factor contaminante que genera el Centro es en el uso de materiales de limpieza y que es enviado a la quebrada. Para contrarrestar esa contaminación se realizó un proyecto de reforestación en las fincas; se realiza capacitaciones de buenas prácticas de

manufactura no sólo en el Centro sino con todos los productores, se realiza talleres que permiten concientizar a la gente en el uso de químicos, fertilizantes y todo lo que se utiliza en el proceso productivo con la finalidad de disminuir y utilizar productos orgánicos o productos que sean amigables con el medio ambiente.

5.7.- Impacto Global

Tabla N°42

Impacto Global

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Impacto Social						2,60	
Impacto Cultural						2,75	
Impacto Económico						2,83	
Impacto Empresarial						2,25	
Impacto Ambiental						2,00	
Subtotal	0	0	0	0	0	12,43	
Total							12,43

Fuente: La Asociación

Elaborado por: Vinicio Cabascango

Cálculo del impacto global

$$\text{Impacto Global} = \frac{12,43}{5}$$

$$\text{Impacto Global} = 2,49 \quad \text{Impacto medio positivo}$$

Análisis

Se ejecuta mi tema y el impacto global obtenido es medio positivo con una buena perspectiva de llegar a un nivel alto positivo que sería lo ideal para cualquier empresa.

Hay puntos en los que tienen que trabajar con más enfoque e implementar planes de acción a corto, mediano y largo plazo para lograr llegar a tener un nivel de impacto alto positivo.

Conclusiones

- En la parte legal la Asociación tiene un alto riesgo porque no cumple con la normativa tributaria, laboral y de calidad que exige el proceso de recepción, enfriamiento y posterior venta; entre ellos: los trabajadores no tienen contratos de trabajo, no se realiza retenciones en todas las compras, no disponen de los permisos de funcionamiento.
- En la parte financiera el punto más débil es su capital de trabajo, debido a que el 99% de las ventas son a crédito, la rotación de las cuentas por cobrar es 4,33 días, el incremento de los gastos operacionales, el porcentaje de rentabilidad es muy bajo, al cierre del año 2014 las ventas netas se disminuyeron en un 16% y sólo se estas utilizando el 43% de su capacidad instalada.
- Por la clase de personería jurídica la Asociación es beneficiaria de muchos proyectos y ayudas (en su gran mayoría han sido destinadas a maquinaria, equipos e infraestructura) de instituciones del sector público y privado. Es una de las fortalezas que debe ser aprovechado para genera proyectos que permitan generar capital de trabajo, activos destinados a disminuir los costos y gastos operativos.
- La administración de la Asociación es realizada muy subjetivamente, debido a que las responsables tienen un nivel educativo mínimo y carecen de un plan estratégico anual, no disponen de un sistema contable, carecen de la aplicación de herramientas administrativas que permitan generar un crecimiento sostenido.
- La Asociación tiene una oportunidad con la implementación de las salvaguardias en el mes de marzo del presente año, el mismo que fomenta la producción local y reta a estos sectores a incrementar y ser más eficientes en todos sus procesos.

Recomendaciones

- Firmar convenios de cooperación con las universidades locales para mejorar los procesos y llegar al cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas, etc., y específicamente en temas como: obligaciones tributarias, obligaciones laborales y los requisitos para el funcionamiento del Centro de Acopio; el mismo que permitan mitigar los riesgos y evitar las sanciones. Además es necesario que se trabaje muy de cerca con el área contable para disminuir el riesgo tributario, buscar asesoramiento de un abogado para cumplir con todas la obligaciones patronales.
- Incrementar el 11% en las ventas netas a través de la búsqueda de nuevas socias y productores con la finalidad de inyectar liquidez e incrementar el volumen de ventas (ver en la página 136); también se propone que se analice la alternativa de financiamiento utilizando sus activos, el mismo que permitirá inyectar liquidez a la operación del Centro de Acopio (ver en la página 116); además se propone firmar un convenio con la empresa Ecuajugos S.A., que es una de las empresas más grandes del país, ubicada en la ciudad de Cayambe, la misma que maneja mejores políticas de pago, ofrece un mejor precio, brinda soporte directo en el proceso productivo; esto permitirá reducir los días de rotación de la cartera e incrementar la rentabilidad (ver en la página 122).
- Aprovechar el tipo de personería jurídica para buscar proyectos con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el Consejo Provincial y demás instituciones dedicadas a esta actividad, destinados a maquinaria y equipo, semillas de pastos, fertilizantes, asistencia técnica y capital de trabajo que permitan incrementar la producción, mejorar la calidad, mejorar la rentabilidad y generar un crecimiento sostenido para la Asociación y sus asociadas.
- Realizar convenios con las universidades locales para que a través de los pasantes o profesionales vinculados directamente se genere un plan estratégico, se desarrolle un sistema contable, se implementen estrategias administrativas y contables para asegurar el crecimiento sostenido en los siguientes años.

- La Asociación debe hacer uso de la oportunidad generada con la implementación de las salvaguardias para implementar el proceso de industrialización; para implementar este proceso deben hacer uso de los beneficios del financiamiento que otorgan las instituciones financieras del sector público, además, brindar asesoramiento y ser patrocinadores en la gestión de financiamiento para el incremento de la producción.

Bibliografía

- Mercedes Bravo, Valdivieso. (2007). Contabilidad General séptima edición. Ecuador: Nuevodia.
- Kennedy, Ralph Dale. (2001). Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación. México: Noriega Editores.
- Perdomo Moreno, Abraham. (2000). Análisis de Estados Financiero. México D.F.: Limusa.
- Bernstein, Leopold A. (2004). Análisis de Estados Financieros. España: Deusto.
- MCMXCV1Océano, Grupoeditoria S.A. (1996). Economía. España: Gráficromo, S.A.
- Gerencie.com. (13 de junio de 2010). Colombia. Disponible en: <Http://www.gerencie.com/diferencia-entre-analisis-horizontal-y-vertical.html> (2014, 6 de junio).
- Escuela de riqueza.com. Disponible en: <Http://www.escueladeriqueza.com/curso-de-finanzas-personales-online-gratis.html> (2014, 10 de junio).
- Definición. De. Disponible en: <Http://definicion.de/analisis/> (2014, 20 de mayo).
- CEF.Contabilidad. Disponible en: <Http://www.contabilidad.tk/node/162> (2014, 6 de junio).
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (27 de abril de 2010). Disponible en: Http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/Normas/leche/am_136_leche.pdf (2014, 6 de junio).
- GestioPolis. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/boca_boca.htm (2007, julio).
- Emprendedores. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/entrevista-cliente-potencial/entrevista-cliente-potencial2> (2012, 20 de marzo).
- Ministerio de Comercio Exterior. Disponible en: <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/> (2015, 06 de marzo).