



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO
EXTERIOR

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN, PARROQUIA SAN LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

PESANTEZ AGUAYO JESSICA KARINA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Jessica Karina Pesantez Aguayo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Stalin Efren Arguello Erazo

DIRECTOR

Ing. Edison Ruperto Carrillo Parra

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, JESSICA KARINA PESANTEZ AGUAYO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de marzo del 2018

Jessica Karina Pesantez Aguayo
C.C.050394000-9

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por protegerme durante todo el camino y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre por ser el pilar más importante por demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional.

Al hombre que me dio la vida y que desde el cielo está guiándome y cuidándome.

A mi hijo Alejandro, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo mis alegrías y fracasos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme un día más de vida y poder disfrutar con mi familia del logro alcanzado.

A mi madre Laura Aguayo, a mi hermano Paul por brindarme su apoyo incondicional y por demostrarme que, con esfuerzo, dedicación se puede cumplir los sueños que una persona anhela conseguir.

A mi compañero de vida Alex ya que su ayuda y apoyo ha sido fundamental para culminar este logro.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por abrirme sus puertas y a todos los docentes que me supusieron dotar de conocimientos esenciales para enfrentar a las adversidades que se pueden presentar en el ámbito profesional.

A mis tutores de la tesis Ing. Stalin Arguello y al Ing. Édison Carrillo por su apoyo en la realización y culminación del trabajo.

A la empresa PRASOL-Lácteos Santillán que me facilitó con toda la información necesaria para el desarrollo de la tesis.

A todas las personas que forman parte de mi vida, que con su apoyo me supieron animar en seguir adelante y poder culminar esta etapa.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen.....	xiii
Abstract	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.1.2 Base Legal	10
2.1.3 Misión.....	11
2.1.4 Visión.....	11
2.1.5 Objetivos Empresariales	11
2.1.5.1 Objetivo General.....	11
2.1.5.2 Objetivos Específicos.....	11
2.1.6 Políticas de Inocuidad	12
2.1.7 Organigrama estructural de la Empresa PRASOL – Lácteos Santillán.....	13

2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
2.2.1	Modelo.....	13
2.2.2	Modelo Financiero.....	14
2.2.3	Gestión.....	14
2.2.3.1	Tipos de Gestión.....	15
2.2.3.2	Funciones de la gestión.....	16
2.2.4	Modelos de Gestión Financiera	16
2.2.5	Gestión Financiera.....	17
2.2.5.1	Importancia de la gestión financiera.....	17
2.2.5.2	Objetivo de la gestión financiera	18
2.2.5.3	Origen y Evolución de los Modelos de Gestión Financiera	18
2.2.5.4	Historia de los Modelos de Gestión Financiera.....	19
2.2.6	Rentabilidad.....	20
2.2.6.1	Rentabilidad Económica.....	20
2.2.6.2	Rentabilidad Financiera	20
2.3	IDEA A DEFENDER	23
2.4	VARIABLES	23
2.4.1	Variable Independiente.....	23
2.4.2	Variable Dependiente	23
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	24
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.2.1	Descriptiva.....	24
3.2.2	Explicativo.....	24
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	25
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	25
3.4.1	Método Inductivo	25
3.4.2	Técnicas	25
3.4.3	Instrumentos	25
3.5	RESULTADOS	25
3.6	IDEA A DEFENDER.....	38
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	39
4.1	TÍTULO.....	39
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	40

4.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	41
4.3.1	Diagnóstico situacional de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN ..	41
4.3.1.1	Análisis externo	41
4.3.1.2	Análisis del Micro ambiente.....	53
4.3.1.3	Análisis interno.....	56
4.3.2.	Planificación financiera de la empresa PRASOL- LÁCTEOS SANTILLÁN .	67
4.3.2.1.	Análisis Financiero Método Horizontal – Método Vertical a los Estados financieros 2015- 2016	68
4.3.2.2.	Aplicación de los Indicadores Financieros	94
4.3.3.	Propuesta de un modelo de gestión financiera	105
4.3.3.1.	Gestión de Financiamiento	106
4.3.3.2	Gestión de Cuentas por Cobrar.....	109
4.3.3.3.	Gestión cuentas por pagar.....	116
4.3.3.4	Gestión de Inventarios	118
4.3.3.5.	Planificación Presupuestaria.....	121
4.3.3.6.	Proyección Financiera	127
4.3.3.7.	Balanced SCORE CARD.....	133
	CONCLUSIONES	147
	RECOMENDACIONES.....	148
	BIBLIOGRAFÍA	149
	ANEXOS	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Importancia del análisis de los Estados Financieros	26
Tabla 2: Modelo de Gestión financiera.....	27
Tabla 3: Aplicación de indicadores financieros.....	28
Tabla 4: Plan de inversiones para la empresa	29
Tabla 5: Importancia de la información financiera.....	30
Tabla 6: Implementación de un modelo de gestión financiera	31
Tabla 7: Adecuada gestión en la empresa.....	32
Tabla 8: Contar con un Modelo de Gestión Financiera	33
Tabla 9: Planificación Financiera de la empresa	34
Tabla 10: Estructura Organizacional de la empresa	35
Tabla 11: Dirección de la empresa	36
Tabla 12: Control Financiero de la empresa.....	37
Tabla 13: Inflación del Ecuador.....	42
Tabla 14: Tasa de Interés activa	45
Tabla 15: Tasa de interés pasiva	46
Tabla 16: Comparación de Tasas de Interés (2017)	47
Tabla 17: Riesgo país.....	48
Tabla 18: Tasa Desempleo.....	49
Tabla 19: Principales Competidores	55
Tabla 20: Matriz FODA de la empresa PRASOL- LÁCTEOS Santillán.....	60
Tabla 21: Matriz EFE	62
Tabla 22: Matriz EFI.....	65
Tabla 23: Análisis Horizontal al Balance General 2015- 2016	68
Tabla 24: Análisis Horizontal - Estado de Resultado 2015- 2016.....	77
Tabla 25: Variación Ventas	78
Tabla 26: Análisis Vertical – Balance General 2015 - 2016	81
Tabla 27: Análisis Vertical. Estado de Resultado.....	90
Tabla 28: Resumen de los Indicadores Financieros.....	104
Tabla 29: Montos y Plazos de crédito.....	110
Tabla 30: Calendario de pagos.....	117
Tabla 31: Inventarios de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN	119

Tabla 32: Presupuesto de Ventas	121
Tabla 33: Presupuesto de Costo de Ventas	123
Tabla 34: Promedio de costo de ventas	124
Tabla 35: Presupuesto de gasto	125
Tabla 36: Proyección Balance General	128
Tabla 37: Proyección Estado de Resultado	130
Tabla 38: Resumen de los indicadores Financieros	131
Tabla 39: Perspectiva Financiera	134
Tabla 40: Perspectiva Clientes	134
Tabla 41: Perspectiva Procesos Internos	135
Tabla 42: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	135
Tabla 43: Indicador de maximizar las utilidades	136
Tabla 44: Indicador de Incrementar las Ventas	136
Tabla 45: Indicador de Incremento de ROE	136
Tabla 46: Indicador de incremento de fidelidad de los clientes	137
Tabla 47: Indicador de Incrementar el número de clientes	137
Tabla 48: Indicador de Reducción de las devoluciones de los productos	137
Tabla 50: Indicador de Gestión de procesos estandarizados	138
Tabla 51: Indicador Introducción de nuevos Productos	138
Tabla 52: Indicador de Productividad de maquinaria	138
Tabla 53: Indicador de Capacitación al personal	138
Tabla 54: Semáforo del Balanced Scorecard	140
Tabla 55: Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera	141
Tabla 56: Acciones estratégicas: Perspectiva Financiera	142
Tabla 57: Acciones estratégicas: Perspectiva Financiera	142
Tabla 58: Acciones estratégicas: Perspectiva Financiera	143
Tabla 59: Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes	143
Tabla 60: Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes	144
Tabla 61: Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes	144
Tabla 62: Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos	145
Tabla 63: Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos	145
Tabla 64: Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos	145
Tabla 65: Acciones estratégicas: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Ubicación Geográfica	4
Gráfico N° 2: Productos.....	9
Gráfico N° 3:Productos.....	9
Gráfico N° 4: Organigrama Estructural	13
Gráfico N° 5: Importancia del análisis de los Estados Financieros.....	26
Gráfico N° 6: Modelo de Gestión financiera.....	27
Gráfico N° 7: Aplicación de indicadores financieros	28
Gráfico N° 8: Plan de inversiones para la empresa	29
Gráfico N° 9: Importancia de la información financiera	30
Gráfico N° 10: Implementación de un modelo de gestión financiera.....	31
Gráfico N° 11: Adecuada gestión en la empresa	32
Gráfico N° 12: Contar con un Modelo de Gestión Financiera	33
Gráfico N° 13: Planificación Financiera de la empresa.....	34
Gráfico N° 14: Estructura Organizacional de la empresa.....	35
Gráfico N° 15: Dirección de la empresa.....	36
Gráfico N° 16: Control Financiero de la empresa	37
Gráfico N° 17: Contenido de la Propuesta.....	40
Gráfico N° 18: Inflación del Ecuador	43
Gráfico N° 19: PIB del Ecuador	44
Gráfico N° 20: Tasa de interés activa	45
Gráfico N° 21: Tasa de interés pasiva	46
Gráfico N° 22:Tasa desempleo	50
Gráfico N° 23:Variación del Activo Disponible.....	70
Gráfico N° 24: Variación del Activo Exigible.....	71
Gráfico N° 25: Variación del Activo Realizable	72
Gráfico N° 26: Variación de Activos Fijos.....	72
Gráfico N° 27: Variación de la Depreciación de activos.....	73
Gráfico N° 28: Variación del Pasivo Corriente	74
Gráfico N° 29: Variación del Pasivo No Corriente	75
Gráfico N° 30:Variación del Patrimonio	75
Gráfico N° 31: Variación de la Estructura Financiera.....	76

Gráfico N° 32: Variación Costos	79
Gráfico N° 33: Variación Gastos	80
Gráfico N° 34: Variación Estructura Económica	80
Gráfico N° 35: Participación del Activo Disponible	83
Gráfico N° 36: Participación Activos exigibles.....	84
Gráfico N° 37: Participación Activo Realizable.....	84
Gráfico N° 38: Participación Activo Fijo	85
Gráfico N° 39: Participación Depreciación Activos Fijos.....	86
Gráfico N° 40: Participación Pasivos corriente	86
Gráfico N° 41: Participación Pasivo no corriente.....	87
Gráfico N° 42: Participación Patrimonio.....	88
Gráfico N° 43: Estructura Financiera	88
Gráfico N° 44: Participación de los Ingresos.....	91
Gráfico N° 45: Participación de los Costos	92
Gráfico N° 46: Participación de Gastos	92
Gráfico N° 47: Participación Utilidad	93
Gráfico N° 48: Proyección de Ventas y Gastos	126
Gráfico N° 49: Proyección de la Utilidad.....	132

RESUMEN

El presente proyecto de investigación diseño de un Modelo de Gestión Financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, tiene como finalidad mejorar la gestión financiera de la entidad. La metodología utilizada se basa en la utilización de encuestas aplicadas a todo el personal de la empresa además se realizó un análisis externo e interno a través de la matriz FODA, se efectuó el análisis horizontal y vertical, luego se aplicaron los indicadores de liquidez, apalancamiento, actividad, productividad y rentabilidad. Lo cual permitió identificar los siguientes hallazgos: elevado nivel de obligaciones financieras, bajo nivel en sus cuentas por cobrar, en sus cuentas por pagar proveedores, en su rotación de inventarios, y en su rentabilidad sobre las ventas. El presente modelo de gestión financiera permitirá mejorar las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar sus inventarios realizando una planificación presupuestaria y una proyección financiera de los balances, desarrollando la implementación del Balanced Scorecard con la aplicación de las cuatro perspectivas, tales como: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. Se recomienda la implementación del presente modelo de gestión financiera ya que está conformado por estrategias y políticas que ayudarán a la maximización de las utilidades de la empresa.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN FINANCIERA> < FODA> < BALANCED SCORECARD> <INDICADORES FINANCIEROS> <RENTABILIDAD> <SAN LUIS (PARROQUIA)>

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research project design of a financial management model to maximize the profitability of the company PRASOL- Lácteos Santillán, San Luis parish, Riobamba canton, Chimborazo province, aims to improve the financial management of the entity. The methodology used is based on the use of surveys applied to all company personnel, in addition an external and internal analysis was carried out through the SWOT matrix, the horizontal and vertical analysis was carried out, then the indicators of liquidity, leverage, activity, productivity and profitability; This allowed us to identify the following findings: high level of financial obligations, low level of accounts receivable, accounts payable by suppliers, inventory turnover and profitability on sales. This financial management model will improve accounts receivable, accounts payable, inventories; carrying out budgetary planning and a financial projection of the balance sheets, developing the implementation of the Balanced Scorecard with the application of the four perspectives such as: financial, customers, internal processes, training and growth. The implementation of this financial management model is recommended as it is made up of strategies and policies that will help maximize the profits of the enterprise.

Key words: < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <FINANCIAL MANAGEMENT > <SWOT> < BALANCED SCORECARD> >FINANCIAL INDICATORS> <COST EFFECTIVENESS> <SAN LUIS (PARISH)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un Modelo de Gestión Financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en la cual se siguió un esquema ordenado.

En el primer capítulo, se muestra el planteamiento del problema de la investigación, su formulación, y su delimitación general y su delimitación Geo - Temporal Espacial, además se justifica la investigación demostrando su importancia y por último se describen los objetivos a alcanzar dentro de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico donde se muestra los antecedentes investigativos, los antecedentes históricos de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán, la fundamentación teórica sobre los Modelos, Modelo Financiero, Gestión, Tipos De Gestión, Funciones de la Gestión, Modelos de Gestión Financiera, Gestión Financiera, Importancia de la Gestión Financiera, Objetivo de la Gestión Financiera, Origen y Evolución de los Modelos de Gestión Financiera, Historia de los Modelos de Gestión Financiera. Rentabilidad, Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera.

En el tercer capítulo se muestra la modalidad de la investigación que se utilizó en el modelo de gestión financiera el tipo de investigación aplicado fue el descriptivo, y se utilizó el método inductivo, la técnica aplicada fue las encuestas al personal el instrumento utilizado fue el cuestionario y además de presentarse los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo es la propuesta se inició por un diagnóstico situacional de la empresa, se realizó un análisis externo e interno que tuvo como resultado el análisis foda, se realizó el análisis horizontal y vertical luego se aplicaron los indicadores de liquidez, apalancamiento, actividad, productividad y rentabilidad, con toda la indagación se determinaron las falencias que tenía la empresa y así aplicar el modelo a la Gestión de Financiamiento, Gestión de Cuentas por Cobrar, Gestión de Cuentas por Pagar, Gestión de Inventarios, se realizó una Planificación Presupuestaria, Presupuesto

de Ventas, Costo de Venta, Gastos , una proyección financiera de los balances se desarrolló el Balanced Scorecard y sus respectivas acciones estratégicas y por último se realizan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador, los problemas que acarrear los negocios, es la falta de tener un sistema de información financiera que aborden los estados financieros, sin tomar en gran parte la importancia de poder visionar si el negocio está bien o mal financieramente, que les permita orientarse a la toma de decisiones para un mejor control de sus recursos financieros, las razones suelen ser: a que la administración en ocasiones se lo realizan en forma empírica debido al hecho que el personal no tiene el capacitación técnica para el manejo financiero de la empresa y que en su mayoría están conformadas por familiares que asumen como administradores sin haber considerado las posibilidades de una administración regulada, que le permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

La empresa PRASOL-Lácteos Santillán creada por el Sr. Pedro Santillán y la Srta. Livia Oleas en el año 1991, dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos y refrescos, no contaba con capital propio y maquinaria que le permita mejorar continuamente sus activos productivos.

Actualmente la empresa cuenta con un patrimonio de \$862.420,17 con 44 puestos de trabajo, no existe un plan de inversión, cuenta en sus activos con \$ 2183.234,94 y sus pasivos de \$1320.814,77, la inexistencia de un plan de capacitación para el personal no existe un control de los recursos financieros ya que solo se basan en los estados contables presentado por una persona que se encuentra bajo el conocimiento no muy adecuado.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el Modelo de Gestión Financiera maximizará la rentabilidad de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación general

Campo: Gestión Financiera

Área: Administración y Economía

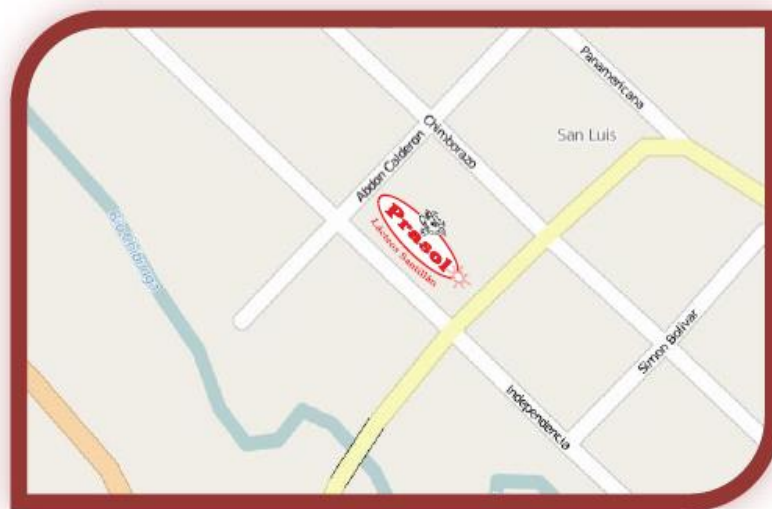
Aspecto: Gestión Financiera orientada a la toma de decisiones para maximizar la rentabilidad de la empresa.

Delimitación Geo - Temporal Espacial

Geográfica: La presente investigación se desarrollará en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, parroquia San Luis, específicamente en la empresa PRASOL-Lácteos Santillán.

Gráfico N° 1: Ubicación Geográfica

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN.



Fuente: Google maps

Elaborado por: Jessica Pesantez

1.2 JUSTIFICACIÓN

Con la presente investigación se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante la trayectoria de la formación académica, al mismo tiempo adquirir nuevos conocimientos resultado de la experiencia y práctica profesional.

Tendrá como finalidad el proponer un modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán y de esa forma poder apoyar el crecimiento económico de la empresa, para el beneficio de sus dueños.

Con el modelo de gestión financiera, será una herramienta que guíe el manejo de la información financiera del Cuerpo de la empresa, y se utilizará para manejar de mejor manera los recursos, así los resultados de las actividades diarias serán reflejados de manera confiable y efectiva, donde incluirá un análisis de los estados financieros, de tal forma que contribuya a la toma correcta de decisiones financieras para la maximización de la rentabilidad.

Así, al realizar un Modelo de Gestión Financiera para la empresa nos permitirá monitorear el buen o no uso de los recursos, adoptar medidas correctivas y reactivas apropiadas, tomando en cuenta siempre los principales objetivos financieros de las organizaciones que son:

- La máxima rentabilidad sobre la inversión.
- El mayor valor agregado por empleado.
- El mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores, y proveedores
- La mayor participación del mercado.

Con el modelo de gestión financiera la empresa tendrá una herramienta fundamental para la maximización de su rentabilidad, ya que es un medio que prevea todas las actividades que se deben desarrollar durante el proceso llevando a la buena toma de decisiones para encaminar a la empresa hacia el éxito.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán
- Diseñar estrategias para la planificación financiera de la empresa
- Proponer un modelo de Gestión Financiera para la empresa PRASOL-Lácteos Santillán

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para poner en marcha esta investigación, previamente se ha indagado trabajos de titulación por estudiantes de la facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El primordial objetivo de este capítulo es poder recolectar temas similares a Modelos de Gestión Financiera y poder realizar la presente investigación.

(Naula , 2014). “Modelo de Gestión Financiera para la Casa Macroshow de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2014”. (Tesis de Ingeniera en Finanzas). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.

El autor menciona que: La adaptación del modelo de gestión financiera basado en Balanced Scorecard a las características de la empresa Casa Musical Macroshow.

(Llangari, 2017). “Modelo de Gestión Financiera para FACE- Radio Interoceánica de la parroquia Shell, Cantón Mera, Provincia de Pastaza para mejorar el funcionamiento financiero y desempeño empresarial.”. (Tesis de Ingeniera en Finanzas). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.

El autor menciona que: El modelo de Gestión Financiero debe estar en constante renovación, buscando niveles de calidad de servicio y optimizando recursos, que permita que Radio Interoceánica tenga niveles de crecimiento sostenido y a largo plazo.

(Oto, 2011). “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.”. (Tesis de Grado, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría). Riobamba.

El autor menciona que: El problema de la empresa es el no contar con un Modelo de Gestión Financiera dentro del Departamento Financiero, lo que ha creado la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, así lo dicen sus

directivos y empleados de la empresa, quienes dicen no contar con el modelo de Gestión Financiera.

2.1.1 Antecedentes Históricos

La empresa PRASOL – Lácteos Santillán fue creada por una idea de dos jóvenes como es el Sr. Pedro Santillán y la Sra. Livia Oleas, quienes ante la necesidad de un trabajo el ingresó a este negocio con la ayuda de su cuñada que trabajaba de Jefe de Control de Calidad en PEPSI la misma que tenía conocimiento de bebidas, empezaron a hacer 300 unidades de refrescos al día manualmente los resultados obtenidos no era los esperados ya que su lema desde un principio era *No importa la cantidad sino la calidad* para la satisfacción de los clientes potenciales.

La empresa no contaba con capital propio y maquinaria adecuada, desde entonces la astucia de la Sra. Oleas, al pedir un anticipo del 50% y de esta manera conseguir la materia prima y comenzar a elaborar el producto. La primera maquinaria que obtuvieron fue una semi -automática a través de influencias financieras la misma que producía 3.000 refrescos por 8 horas aproximadamente y fue una gran ayuda para la empresa que en ese entonces se llamaba Productos Alimenticios Santillán Oleas.

Conforme pasaba el tiempo la viabilidad de los productos en el mercado era excelente no solo iba creciendo la producción, sino que también la infraestructura de la planta de producción pese a no tener experiencia demostró ser un grupo de personas emprendedoras las cuales no conocen el límite para los pedidos que tenían. En el 2005 fue la implementación y elaboración de la leche pasteurizada, permitiendo ser una de las primeras empresas involucradas en este tipo de negocios en la parroquia San Luis.

En la actualidad la empresa PRASOL - Lácteos Santillán ha logrado un prestigio, no solo a nivel provincial sino a nivel nacional logrando así fuentes de trabajo en la parroquia, cabe destacar que quienes conforman la empresa contribuyen a la creatividad, innovación, compromiso, planificación al desarrollo y tecnificación de los procesos, haciendo de este negocio la empresa de todos.

La empresa PRASOL-Lácteos Santillán posee una variedad de productos, cada uno de ellos en diferentes presentaciones como se puede observar:

Gráfico N° 2: Productos




Leche en funda	Yogurt bon Yogú	Queso
		

Fuente: PRASOL-Lácteos Santillán

Elaborado por: Jessica Pesantez

Los refrescos que la empresa oferta al mercado como: Jugos Bon Orange, Bolo Rikolokis, Naranjadas, Rikola, gela prasol.

Gráfico N° 3: Productos

Bon orange	Bolo largo Rikolokis curtidos	Naranjadas	Rikola	Gela prasol
				

Fuente: PRASOL-Lácteos Santillán

Elaborado por: Jessica Pesantez

La mayor distribución de sus productos de la Empresa PRASOL - Lácteos Santillán está destinada a las siguientes regiones:

- Costa en un 80%,
- Sierra el 19%
- Oriente el 1%.

En la empresa PRASOL-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, no se han efectuado trabajos similares desde su creación hasta la presente, por lo cual la falta de un modelo de gestión financiera ha provocado, que no exista información oportuna y confiable para un adecuado control de los recursos financieros.

2.1.2 Base Legal

El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (Decreto Ejecutivo N.º 3253 publicado en el R.O N.º 696 de 4 de noviembre del 2002) las empresas procesadoras de alimentos deben certificarse. Considerando que las BPM son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación estableciendo condiciones mínimas indispensables y necesarias para asegurar la inocuidad de los alimentos y su calidad además es la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor.

Habiendo cumplido los requisitos y luego de una exhaustiva verificación de nuestra empresa en Ministerio de Salud Pública, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria el 20 de diciembre en Quito extiende el CERTIFICADO DE OPERACIONES SOBRE LA BASE DE UTILIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA N.º 0054-12-2013-C a la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN.

Hoy en día la empresa cuenta con infraestructura y tecnología nueva, moderna enfocada a la elaboración de productos de calidad y a extender la oferta de la gama de sus productos para la entera satisfacción de sus clientes. Lo que le ha permitido lograr un prestigio a nivel provincial y nacional.

2.1.3 Misión

Procesar y comercializar productos alimenticios de calidad en el mercado nacional, satisfaciendo las más altas expectativas de nuestros clientes, cumpliendo los estándares de calidad e higiene, sensibles al medio ambiente, bajo los principios de inocuidad, a través de la utilización de tecnología de punta, personal capacitado y formado, materia prima calificada base para su crecimiento y desarrollo. (Empresa PRASOL - Lácteos Santillán, 2013)

2.1.4 Visión

Para el próximo lustro ser una empresa líder e innovadora en la producción y comercialización de productos lácteos y refrescos, sustentada en una cultura de servicio y calidad, garantizando la inocuidad de sus productos y satisfaciendo a sus colaboradores y clientes. (Empresa PRASOL - Lácteos Santillán, 2013).

2.1.5 Objetivos Empresariales

2.1.5.1 Objetivo General

Producir y distribuir productos lácteos de excelente calidad a precios competitivos los cuales aporten favorablemente al proceso de nutrición de las familias.

2.1.5.2 Objetivos Específicos

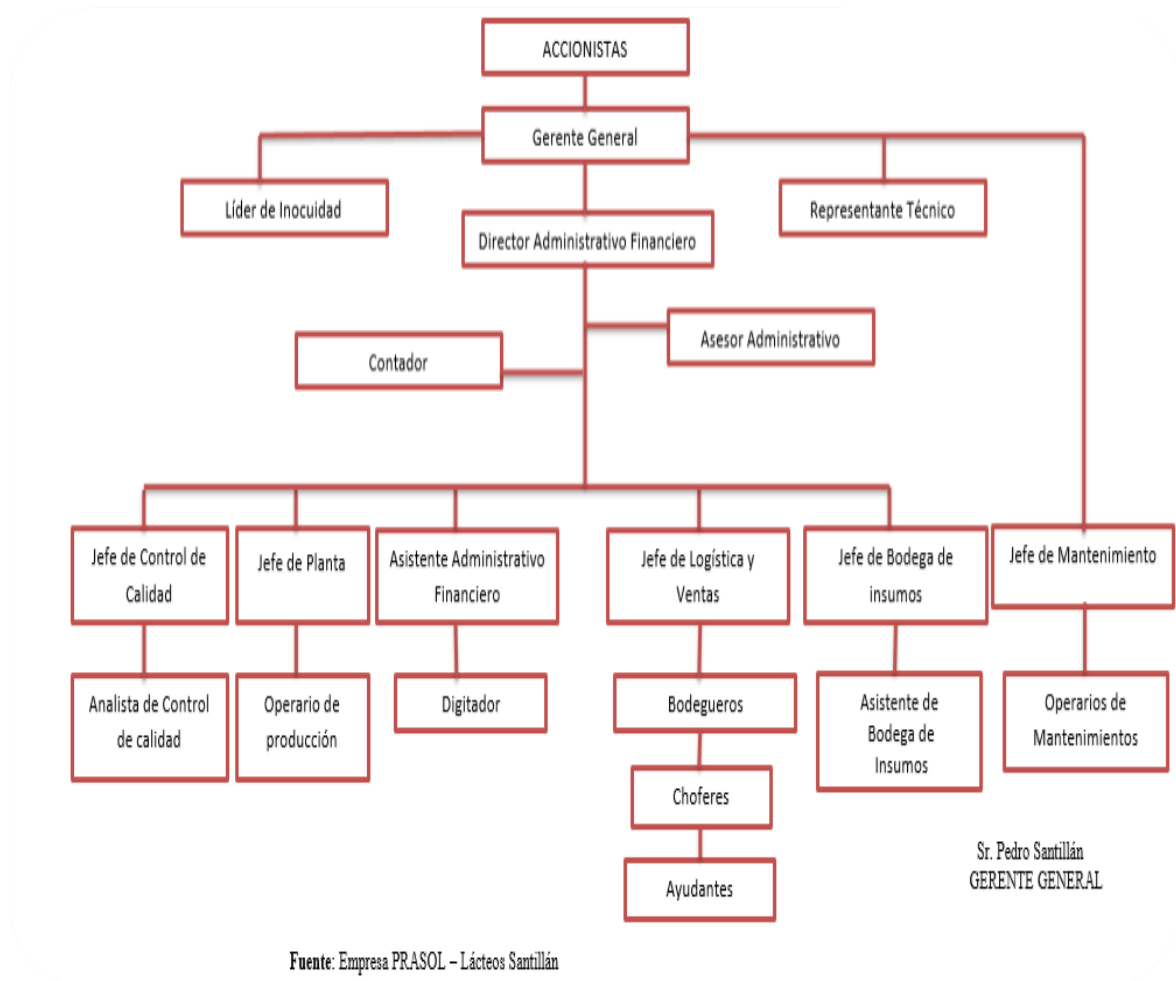
- Ofertar productos lácteos sanos, confiables, de gran clase con el sabor y tradición.
- Cumplir la Planificación de la Producción prevista para mejorar los indicadores económicos y financieros.
- Disminuir los productos no conformes, asegurando la calidad de los mismos con personal idóneo y con tecnología de punta.
- Cumplir la entrega de productos para satisfacción del cliente.

2.1.6 Políticas de Inocuidad

- Seleccionar los mejores proveedores de insumos para fabricación y manipulación de productos lácteos implicando y concienciando a los proveedores de la necesidad de suministrar productos acordes a la calidad que requiere la Empresa.
- Manipular los productos con un estricto cumplimiento de los requisitos en Seguridad Alimentaria.
- Cumplir con los acuerdos establecidos con sus clientes, manteniendo una buena comunicación y preservarlos mediante la satisfacción de sus necesidades.
- Disponer de una infraestructura adecuada y un personal cualificado y formado para asegurar la permanencia e incremento de los productos en el mercado dentro de un proceso de mejora continua.
- Garantizar la calidad de los productos de acuerdo con las AOAC mantener la inocuidad del mismo. (Filosofía Organizacional PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN, 2017)

2.1.7 Organigrama estructural de la Empresa PRASOL – Lácteos Santillán

Gráfico N° 4: Organigrama Estructural



2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Modelo

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere que no es posible explicar una totalidad, ni excluir todas las variables que esta puede tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno, o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. (Aguilera, 2000)

Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan solo para poder explicar un proceso o una abstracción. (Aguilera, 2000)

Un modelo es un diseño en el cual se destaca una idea que puede ser seguida por quienes la observan y se debe utilizar para probar una teoría.

2.2.2 Modelo Financiero

(Brealey, 2010), manifiesta que es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa debido al volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento. El empleo de este modelo permite:

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

Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad.

Evaluar el impacto que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.

Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

2.2.3 Gestión

Proceso que asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de objetivos, (Prieto, 2011).

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

2.2.3.1 Tipos de Gestión

- a) **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- b) **Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- c) **Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- d) **Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- e) **Gestión Ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- f) **Gestión Estratégica:** Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- g) **Gestión Administrativo:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- h) **Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- i) **Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- j) **Gestión Pública:** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

(Tovar, 2017)

2.2.3.2 Funciones de la gestión

- a) **Planificar.** - La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- b) **Organizar.** - La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- c) **Dirigir.** - La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.
- d) **Controlar.** - El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo. (Johnson, 1978).

2.2.4 Modelos de Gestión Financiera

(Ferraz, 2013), afirma por gestión financiera el tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar el control y la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor, supone así, estudiar en el tiempo, de la continua, tanto las actuaciones a

nivel decisonal como a nivel operacional, sometiéndolas a juicio mediante la constatación de resultados y objetivos y ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión.

Un modelo de gestión financiera nos permite administrar de una correcta manera los recursos de las empresas.

2.2.5 Gestión Financiera

Para (Graham, 2011), La gestión financiera es un ordenamiento de las actividades financieras, con la finalidad de tener información de carácter económico financiero, tomando como referencia indicadores estandarizados internacionales de trabajo a través de flujo gramas, diagramas de bloques y otras herramientas operativas de ingeniería que permiten un aprovechamiento del tiempo y el espacio, con un principio, un fin e insumos y productos técnicamente calculados e identificados.

La Gestión financiera consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de una empresa a través de una correcta consecución de manejo y aplicación de los mismos lo cual incrementaría su rentabilidad.

2.2.5.1 Importancia de la gestión financiera

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrenar y resolver el dilema liquidez-rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa (Ferrater, 2009).

La gestión financiera es de gran ayuda para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, para conseguir nuevas fuentes de financiación para que pueda existir efectividad y eficiencia operacional.

2.2.5.2 Objetivo de la gestión financiera

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

El objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos:

- La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.
- Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización. (Alvaro, 2003)

2.2.5.3 Origen y Evolución de los Modelos de Gestión Financiera

Las finanzas, son consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía de las empresas, surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo pasado. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Con el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de una mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines de la década se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período.

En el mundo de los negocios la Gestión Financiera representa una alternativa muy importante ya que integra elementos prácticos en el desarrollo empresarial, orientando eficientemente con lineamientos sobre la utilización y optimización de recursos invertidos, para obtener la prosperidad financiera en términos de rentabilidad y liquidez

dentro del horizonte del tiempo en las empresas. Muchos autores describen algunos aspectos sobre Gestión Financiera:

(Martínez , 2010), manifiesta que el suceso económico y social es relevante en las últimas décadas. Lo que podemos hacer es extraer algunos aprendizajes de la experiencia sobre la prevención y manejo de los problemas ocurridos.

Agrega (Ochoa, 2002) , que la Gestión Financiera es una herramienta de información económica, para la toma de decisiones de los gerentes e inversionistas, acorde a la documentación y realidad de las empresas.

Un modelo de gestión financiera es muy importante ya que nos ayuda a las empresas en el aspecto financiero y contable, ya que toda la información que se obtiene en cada una de las áreas podemos saber si la información es verdadera y confiable.

2.2.5.4 Historia de los Modelos de Gestión Financiera

(Escobar, 2012), Define como toda ciencia que busca historia y fundamenta la importancia en el tiempo que abarca, lo que también ocurre con las finanzas. Las finanzas, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo pasado. Hacia fines de la década se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo a los empresarios e inversionistas en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas 6 corporativas del período. Así podemos diferenciar los tres períodos principales en la historia de las finanzas, las cuales se relacionan a continuación: La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial.

- La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial.
- Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales.
- Expansión y profundización de las finanzas hasta nuestros días.

2.2.6 Rentabilidad

Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia: por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. (Busom, 2005)

2.2.6.1 Rentabilidad Económica

Expresada normalmente en tanto por ciento, mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa o capitales invertidos y es independiente de la estructura financiera o composición del pasivo. Es el ratio o indicador que mejor expresa la eficiencia económica de la empresa. Se obtiene dividiendo el beneficio total anual de la empresa antes de deducir los intereses de las deudas o coste del capital ajeno por el activo total, multiplicado por 100. Mientras que la rentabilidad financiera mide la rentabilidad de los accionistas o rentabilidad del capital propio, la rentabilidad económica mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa, con independencia de la clase de financiación utilizada (propia o ajena) y su coste. (Economía48, 2017)

2.2.6.2 Rentabilidad Financiera

En un sentido general, la rentabilidad es la medida del rendimiento que, en un determinado período de tiempo (el ejercicio), producen las magnitudes utilizadas en el mismo, o sea, la comparación entre el beneficio generado y los recursos empleados invertidos para obtenerla:

- ✓ Ventas.
- ✓ Recursos propios.
- ✓ Activos.

En general, cuanto más alta sea, mejor (aunque siempre hay que dimensionarla de acuerdo con el riesgo que se asume). La rentabilidad de una empresa es dimensionar los beneficios con respecto a diferentes variables.

Las ratios proporcionan una visión de la rentabilidad de la empresa, relacionándola con distintos conceptos, así como los pesos relativos de los distintos tipos de gastos.

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con lo que se precisa de activos y capitales propios, por ejemplo, para poder desarrollar la actividad empresarial.

Como ratio de rentabilidad financiera estudiaremos: ROE

La rentabilidad sobre Patrimonio Neto o rentabilidad financiera, también llamada ROE, del inglés Return on Equity.

Se define como:

$$ROE = \frac{\textit{Beneficio}}{\textit{Patrimonio Neto}}$$

La rentabilidad financiera es una ratio muy importante, ya que mide el beneficio neto generado con relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Sin duda alguna, salvo raras excepciones, los propietarios de una empresa invierten en ella para obtener una rentabilidad suficiente al riesgo que asumen.

Por tanto, esta ratio permite medir la evolución del principal objetivo del inversor.

A medida que el valor de la ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será ésta.

En cualquier caso, como mínimo, ha de ser positiva y superior a las expectativas de los accionistas.

Estas expectativas suelen estar representadas por el denominado “coste de oportunidad”, que indica la rentabilidad que dejan de percibir los accionistas por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar.

También es útil comparar la rentabilidad de las inversiones con riesgo casi nulo, como la Deuda Pública.

A pesar de que es una ratio muy utilizada, se le pueden hacer las siguientes críticas:

- ✓ Está formada partiendo de beneficios, cifra bastante relativa (en el sentido que puede ser manipulable).
- ✓ El Patrimonio Neto está a menudo a precios históricos.
- ✓ La rentabilidad del accionista puede venir por otras variables, como, por ejemplo, un aumento de cotización.

Se puede descomponer la rentabilidad financiera en 3 ratios si la multiplicamos por Ventas/Ventas y por Activo/Activo.

En esta descomposición (que se llama descomposición de Du Pont):

- ✓ La primera ratio es de margen.
- ✓ La segunda de rotación.
- ✓ La tercera de apalancamiento.

Si se quiere aumentar la rentabilidad financiera se puede:

Aumentar el margen:

- ✓ Elevando el precio.
- ✓ Potenciando la venta de aquellos productos que tengan más margen.
- ✓ Reduciendo los gastos.
- ✓ Una combinación de las medidas anteriores.
- ✓ Aumentar la rotación:
 - ✓ Vendiendo más.
 - ✓ Reduciendo el activo.
- ✓ Aumentar el apalancamiento:
 - ✓ Esto significa, aunque parezca un contrasentido, que se ha de aumentar la deuda para que la división entre el activo y los recursos propios sea mayor.

Cuando se compara el beneficio neto (después de pagar los intereses de las deudas) con los recursos propios o recursos invertidos por quien realiza la inversión, obtendremos la rentabilidad financiera o rentabilidad del accionista.

$RF = \frac{\text{BENEFICIO ECONÓMICO} - \text{INTERESES DEUDAS}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$

Teniendo en cuenta que el objetivo de toda empresa es maximizar el rendimiento para sus propietarios, la rentabilidad más interesante para el inversor es la rentabilidad financiera, puesto que nos compara el beneficio que queda para el propietario con los recursos financieros arriesgados por el mismo. Una rentabilidad financiera inferior o poco superior, a la que podría obtenerse en el mercado financiero, cierra las posibilidades de expansión de la empresa, pues no habría inversores dispuestos a invertir sus fondos en la misma, debido a que el riesgo que asumen sería mayor que la rentabilidad percibida.

La rentabilidad económica coincidirá con la rentabilidad financiera cuando la empresa se financie únicamente con fondos propios. (Sesto , 2003)

2.3 IDEA A DEFENDER

Con el modelo de gestión financiera se maximizará la rentabilidad de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Financiera

2.4.2 Variable Dependiente

Rentabilidad

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente tesis se radicó en una modalidad cuantitativa ya que se obtuvo la información financiera la cual permitió conocer la situación actual de la empresa y dar un punto de vista acerca de lo encontrado, así mismo con la aplicación de la encuesta y entrevistas se obtuvo un diagnóstico numérico el cual se lo representa en tablas con sus respectiva interpretación y análisis para tener un mejor entendimiento de lo encontrado.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Descriptiva

(Bisquerra, 2004) La investigación fue descriptiva ya que se describen los hechos como son observados.

Este tipo de investigación se la aplicó porque en el desarrollo del modelo de gestión financiera se va a detallar los elementos constitutivos de los cuales va estar conformado dicho modelo.

3.2.2 Explicativo

Este tipo de estudio buscó el porqué de los hechos, estableciendo relaciones causa y efecto. Puesto que esta investigación es más compleja, el nivel es más profundo de los conocimientos y se realizó un estudio altamente estructurado mediante el análisis de síntesis respondiendo el porqué del tema estudiado, descubriendo sus causas y efectos, con el objetivo de comprobar la idea a defender. Permitiendo describir la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos necesarios.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la selección de la población se tomó en cuenta a todo el personal que se desenvuelve en la empresa PRASOL-Lácteos Santillán la cual cuenta con un número de 44 personas que se mantienen laborando.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Método Inductivo

Es aquel método científico que alcanza conclusiones frecuentes partiendo de hipótesis o antecedentes en particular, se aplicará al observar y analizar los hechos se postula una hipótesis la cual permitirá dar una solución al problema planteado en la empresa PRASOL-Lácteos Santillán

3.4.2 Técnicas

✓ Encuestas se aplicará al personal que labora en la empresa.

3.4.3 Instrumentos

Cuestionario se lo aplicó al personal de la empresa PrasoL-Lácteos Santillán para obtener la información necesaria.

3.5 RESULTADOS

- **Tabulación.** - Esta técnica permite el recuento de los datos obtenidos en las encuestas y obtener los resultados.
- **Análisis e interpretación de los resultados.** - Permitted detallar y analizar los datos obtenidos en las encuestas realizadas al personal de la institución y la tabulación de los mismos.

Este método nos ayudó a emitir información concreta y evidencia suficiente para justificar el problema que tienen la empresa, que permita constatar las incógnitas establecidas a lo largo de la investigación plasmado en el presente trabajo, para lo cual

se ha formulado una serie de preguntas que tiene fundamento en las variables dependientes e independientes.

1. ¿Según su criterio cree que es importante el análisis de los Estados Financieros dentro de la gestión financiera de la empresa?

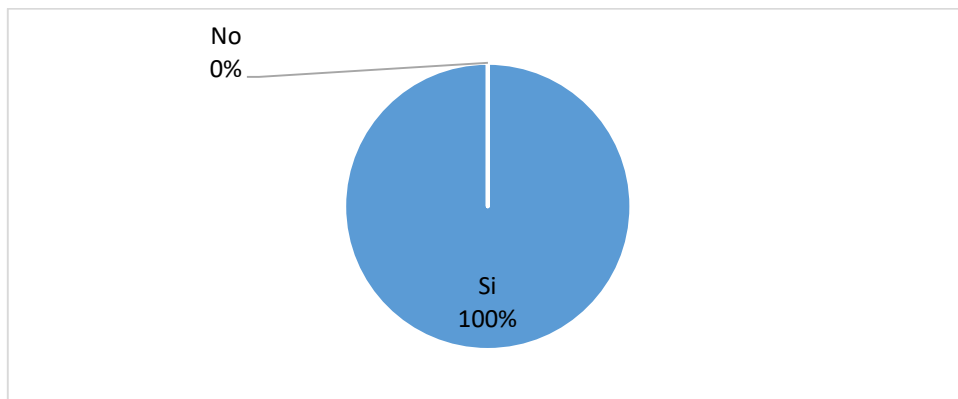
Tabla 1: Importancia del análisis de los Estados Financieros

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 5: Importancia del análisis de los Estados Financieros



Fuente: Tabla N° 1

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados, el 100% de los empleados de la empresa PRASOL-Lácteos Santillán que es importante el análisis de los estados financieros dentro de la gestión financiera de la Institución. Por tal razón el análisis financiero es importante, ya que permite de cierto modo saber la rentabilidad, y facilita el conocer como la empresa se encuentra realmente en su rentabilidad.

2. ¿Conoce usted si en la Empresa PRASOL-Lácteos Santillán cuenta con un Modelo de Gestión Financiera?

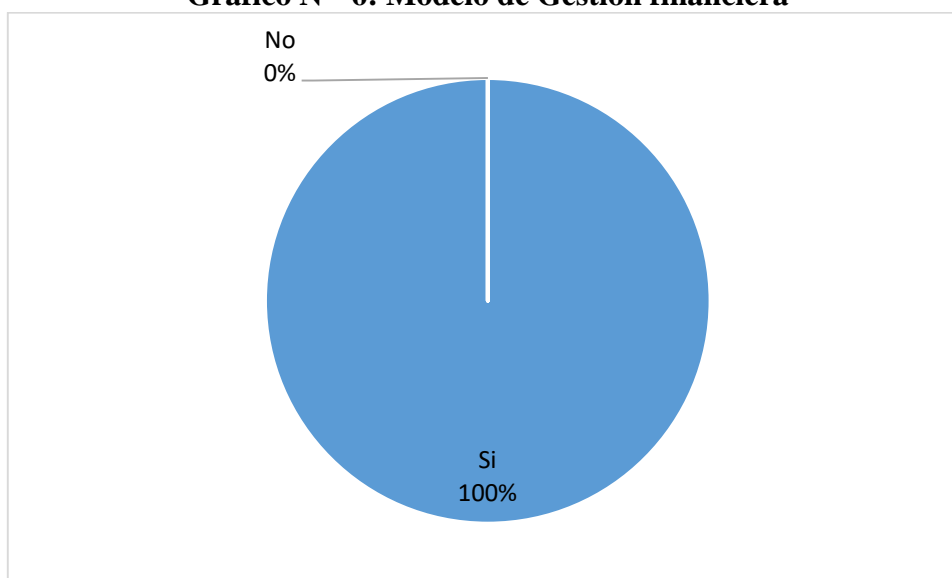
Tabla 2: Modelo de Gestión financiera

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	0	0%
No	44	100%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 6: Modelo de Gestión financiera



Fuente: Tabla N° 2

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados, el 100% de los empleados indican que no cuentan con un Modelo de Gestión Financiera. La empresa debería aplicar un Modelo de Gestión Financiera con la finalidad de aplicar correctivos para la buena marcha de la empresa a nivel financiero. Se determina que todos los encuestados no conocen si la empresa cuenta con un modelo de gestión financiera lo cual se convierte en una debilidad por cuanto se desconoce los pasos a seguir con fin de hacer uso adecuado de los recursos.

3. ¿En la empresa se aplica indicadores financieros para medir la gestión de la empresa

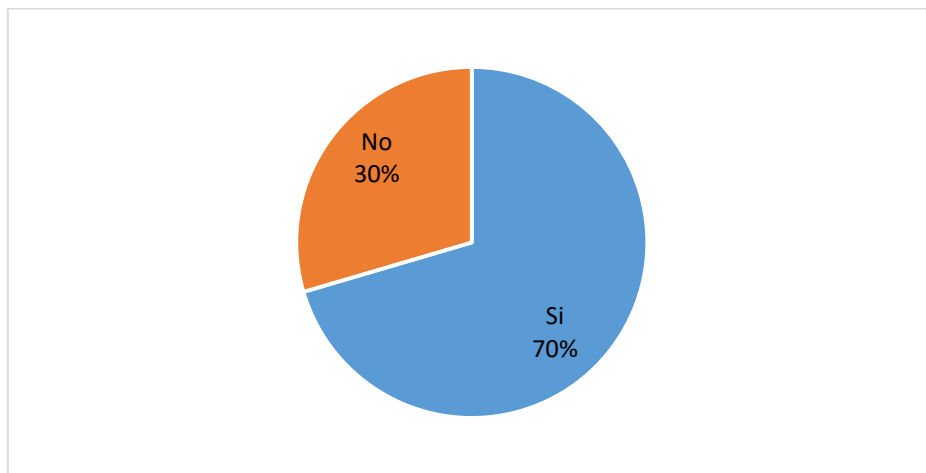
Tabla 3: Aplicación de indicadores financieros

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	31	70%
No	13	30%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 7: Aplicación de indicadores financieros



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados, el 70% de los empleados de la empresa, si trabajan con indicadores de gestión financiera, mientras que el 30% dice que no aplican indicadores de gestión financiera, dichos indicadores son importantes, ya que forman parte fundamental en mejorar la rentabilidad y aumentar los beneficios de la empresa.

4. ¿Cree usted necesario crear un plan de inversiones para la empresa?

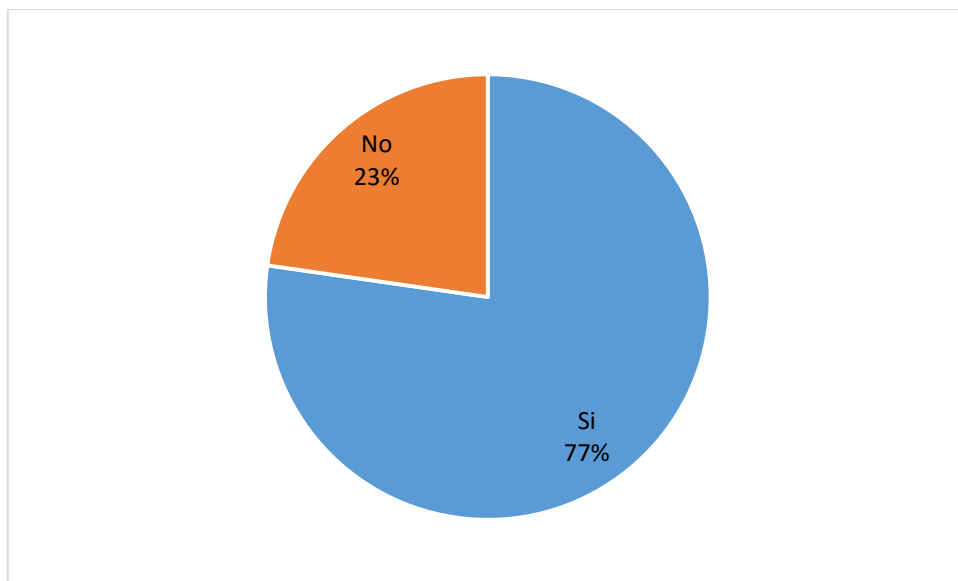
Tabla 4: Plan de inversiones para la empresa

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	34	77%
No	10	23%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 8: Plan de inversiones para la empresa



Fuente: Tabla N° 4

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados, el 77% de los empleados de la empresa, creen que, si es necesario crear un plan de inversiones, mientras que el 23% dice que no es necesario crear un plan de inversiones, esto ayudará a la empresa a expandir la operación de su negocio en el mercado.

5. ¿Qué nivel de importancia tiene la información financiera en la rentabilidad de la empresa?

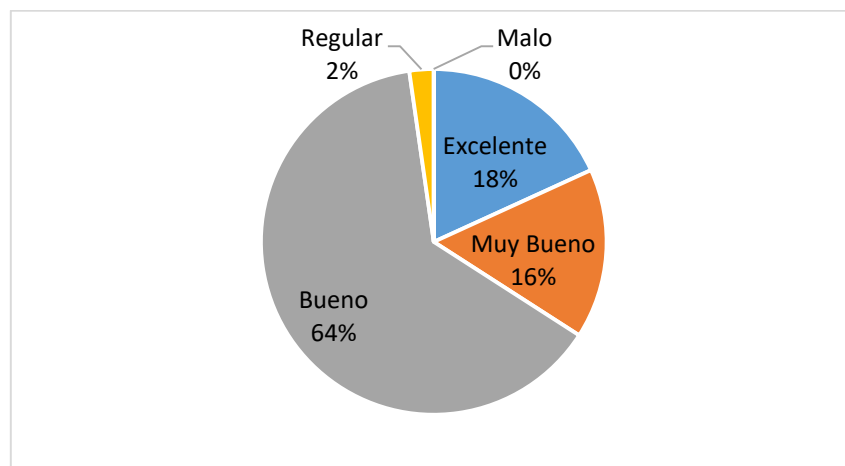
Tabla 5: Importancia de la información financiera

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Excelente	8	18%
Muy Bueno	7	16%
Bueno	28	64%
Regular	1	2%
Malo	0	0%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 9: Importancia de la información financiera



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la empresa, el 18% de los empleados manifiesta el nivel de importancia que tiene la información financiera en la rentabilidad de la empresa es excelente, el 16% expresa que es muy bueno, el 64% es bueno porque permite planificar, controlar, y dirigir los resultados a corto, mediano y largo plazo, mientras que el 2% es regular.

6. ¿Considera factible la implementación de un modelo de gestión financiera en la empresa?

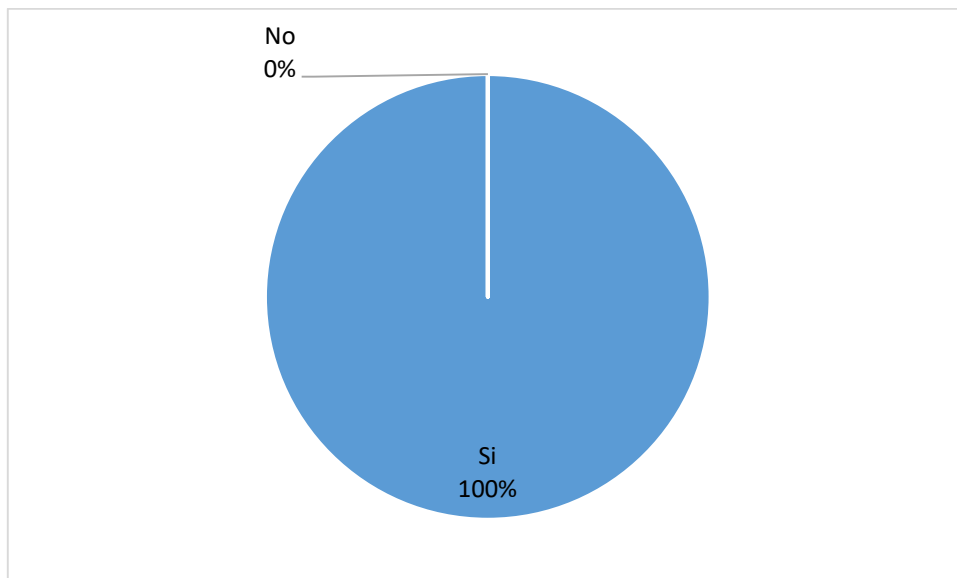
Tabla 6: Implementación de un modelo de gestión financiera

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 10: Implementación de un modelo de gestión financiera



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la empresa, el 100% de los empleados manifiesta que es factible la implementación de un Modelo de Gestión Financiera ya que se obtendrá una herramienta adicional que le permite mejorar la situación financiera de la empresa.

7. ¿A su criterio, cree que una adecuada gestión en la empresa ayudará a mejorar la rentabilidad?

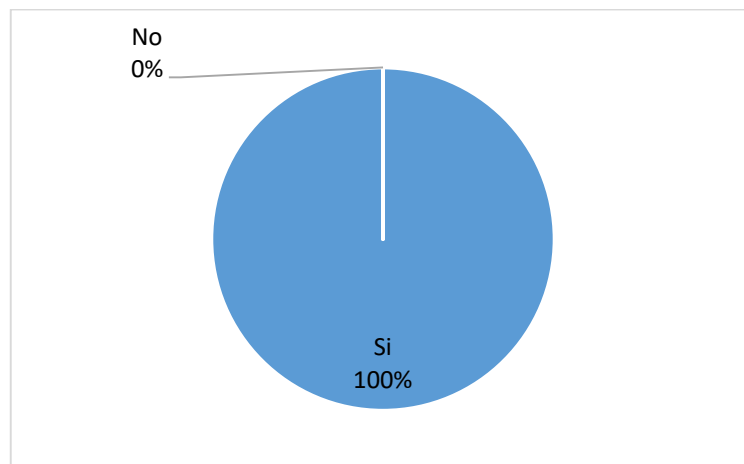
Tabla 7: Adecuada gestión en la empresa

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 11: Adecuada gestión en la empresa



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la empresa, el 100% de los empleados manifiesta que una adecuada gestión en la empresa ayudará a mejorar la rentabilidad teniendo en cuenta una buena planificación y un mejor control de todas las actividades.

8. ¿Considera usted que al disponer un modelo de gestión financiera maximizara la rentabilidad de la empresa?

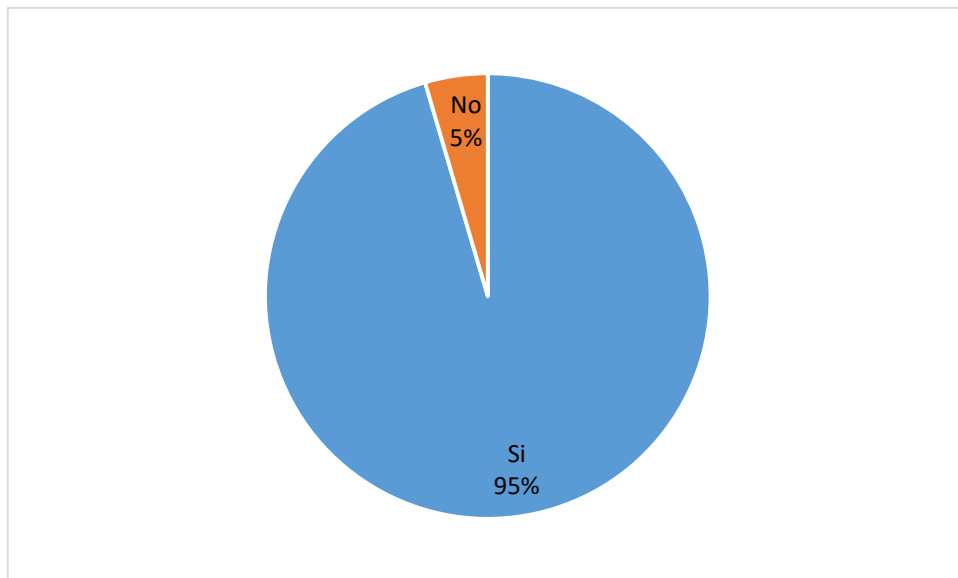
Tabla 8: Contar con un Modelo de Gestión Financiera

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	42	95%
No	2	5%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 12: Contar con un Modelo de Gestión Financiera



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la empresa, el 95% de los empleados manifiesta que al disponer un modelo de gestión financiera si maximizara la rentabilidad y un 5% que no.

9. Tiene definido una planificación Financiera en la empresa.

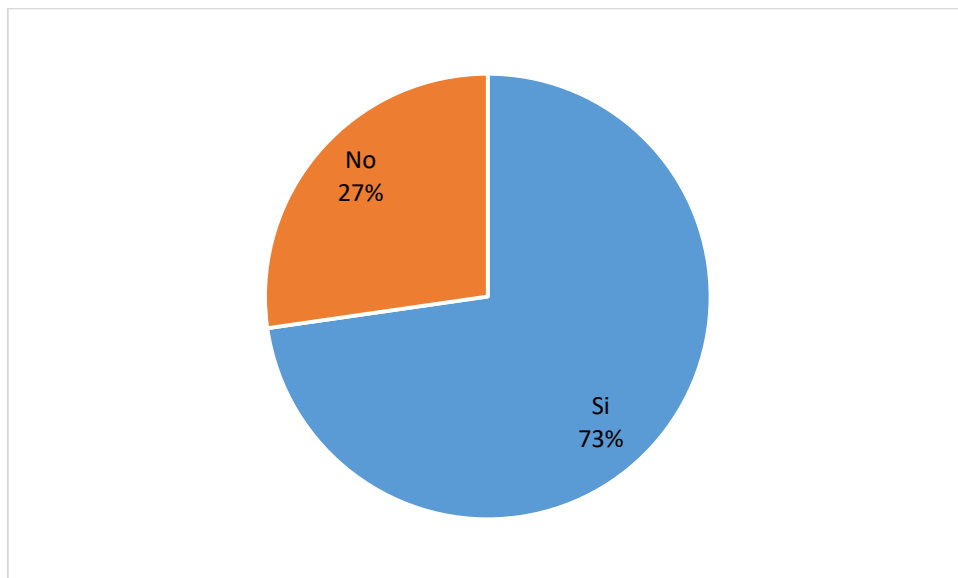
Tabla 9: Planificación Financiera de la empresa

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	32	73%
No	12	27%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 13: Planificación Financiera de la empresa



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la empresa, el 73% manifiesta que, si tienen definido una planificación financiera, mientras que el 27% dice que no.

10. Califique la Estructura Organizacional de la empresa.

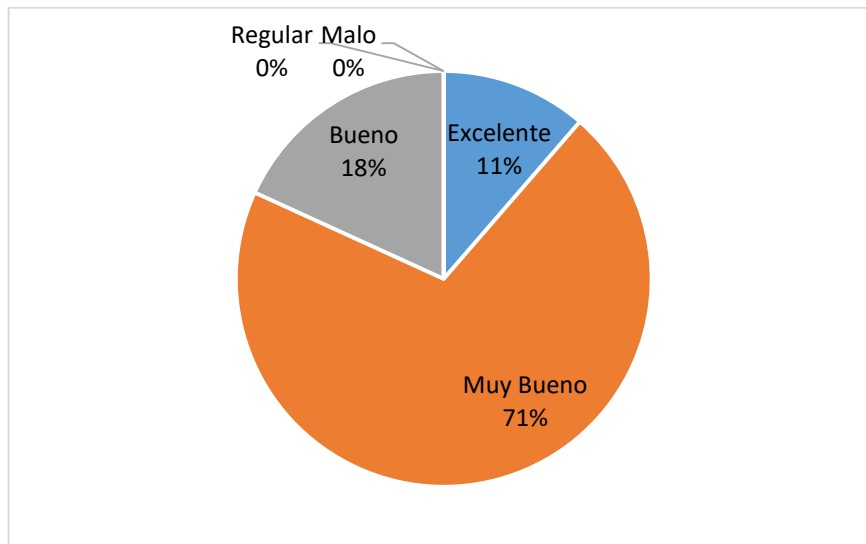
Tabla 10: Estructura Organizacional de la empresa

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Excelente	5	11%
Muy Bueno	31	71%
Bueno	8	18%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 14: Estructura Organizacional de la empresa



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la empresa, el 11% manifiesta que, la estructura organizacional de la empresa es excelente, el 70% expresa que si muy bueno, mientras que el 16 % es bueno.

11. ¿Cómo es la Dirección de la empresa?

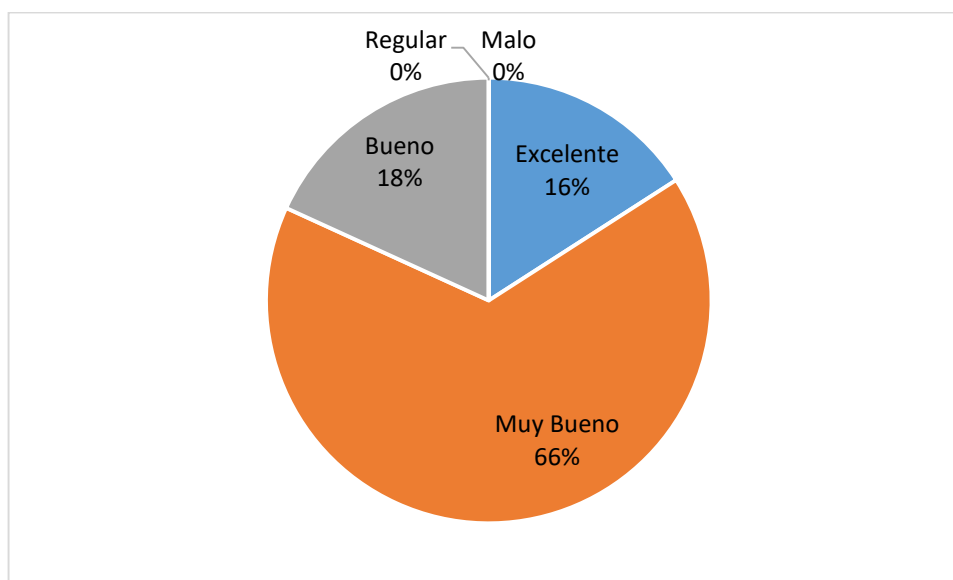
Tabla 11: Dirección de la empresa

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Excelente	7	16%
Muy Bueno	29	66%
Bueno	8	18%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 15: Dirección de la empresa



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la empresa, el 16% manifiesta que, la dirección de la empresa es excelente, el 66% expresa que es muy bueno, mientras que el 18 % es bueno

12. Califique el Control Financiero de la empresa.

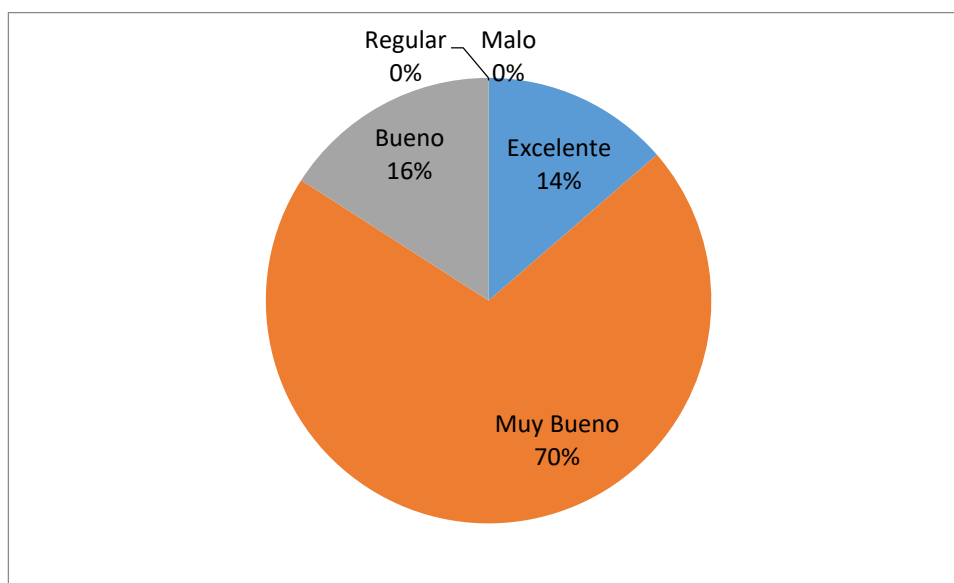
Tabla 12: Control Financiero de la empresa

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Excelente	6	14%
Muy Bueno	31	70%
Bueno	7	16%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Gráfico N° 16: Control Financiero de la empresa



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la empresa, el 14% manifiesta que, el control financiero de la empresa es excelente, el 70% expresa que es muy bueno, mientras que el 16% es buen

3.6 IDEA A DEFENDER

Con el Modelo de Gestión Financiera si se maximizara la rentabilidad, de la empresa Prasol -Lácteos Santillán parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Esto lo afirma la pregunta 6,7 y 8.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN, PARROQUIA SAN LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión Financiera, que permite visualizar la información de la entidad de una forma precisa y adecuada, lo cual permite a tomar decisiones con el fin de lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa, poniendo énfasis en maximizar la rentabilidad; a través del diagnóstico situacional de los factores externos e internos que afectan a la entidad, el cual se basa en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y de una planificación financiera, que sirva de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que proyectará la empresa y que posibilite la generación y el uso adecuado de recursos económicos y financieros de su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La siguiente propuesta está desarrollada en función de tres objetivos específicos planteados en la investigación. Los mismos están distribuidos en los procesos administrativos de la administración que son: la planeación, organización dirección y control

Gráfico N° 17: Contenido de la Propuesta



Elaborado por: Jessica Pesantez

4.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A continuación, se desarrolla la propuesta en función de los tres objetivos de la investigación:

4.3.1 Diagnóstico situacional de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN

Diagnóstico de Situación

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

A continuación, se da a conocer el análisis de la situación actual, tanto a nivel externo como interno de la empresa.

4.3.1.1 Análisis externo

Según (Serna, Planeación Estratégica, 1994) menciona que el análisis externo:

Es un Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

El análisis externo se divide en el análisis macro y micro ambiente el que se desenvuelve la entidad; al Macro ambiente determina factores que son ajenos a la empresa, pero influyen indirectamente a su desempeño; y el micro ambiente determina aquellos factores que tienen una relación directa con la empresa.

❖ Análisis del macro ambiente

Para este análisis se tomará en cuenta el análisis PEST, la cual es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado.

PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

a. Factor Económico

Se evalúan las variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, tasa de interés activa, tasa de interés activa y riesgo país, desempleo ya que los indicadores mencionados son de vital importancia para el desarrollo y la permanencia en el mercado para la empresa y estos factores tienen una incidencia directa con la empresa.

Inflación

La inflación es el incremento de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un periodo de tiempo determinado. Una medida de la inflación es el índice de precios, que corresponde al porcentaje anual de la variación general de precios en el tiempo. (Andrew & Ben, 2004)

Tabla 13: Inflación del Ecuador

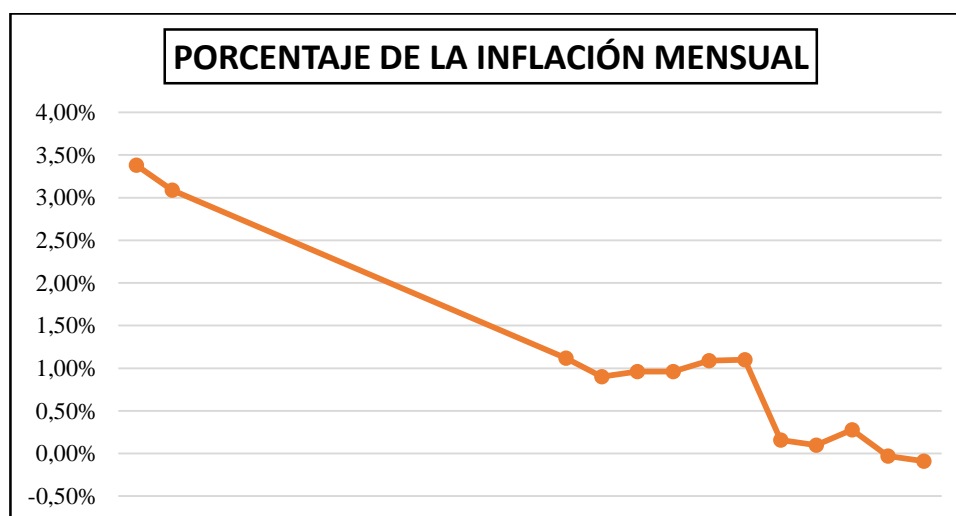
FECHA	VALOR
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el siguiente gráfico se encuentra el porcentaje de la inflación mensual del Ecuador:

Gráfico N° 18: Inflación del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis

Desde diciembre del 2015, se puede observar en el gráfico anterior un descenso de la inflación, lo que significa que las familias mejoraron la calidad de vida, por lo tanto, tienen mayor capacidad adquisitiva tanto en bienes y servicios, aumentando así en la toma de decisiones y asumiendo riesgos menores.

Por esta razón, este factor, para la empresa es una oportunidad, pero hay que tomarla en consideración debido a los impredecibles acontecimientos que suceden en el país que pueden cambiar el comportamiento de este indicador volviendo una amenaza a la misma.

PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN forma parte de las PYME'S, pero no representa una alta sensibilidad a las variaciones en la inflación, ya que los productos que oferta en el mercado son de primera necesidad.

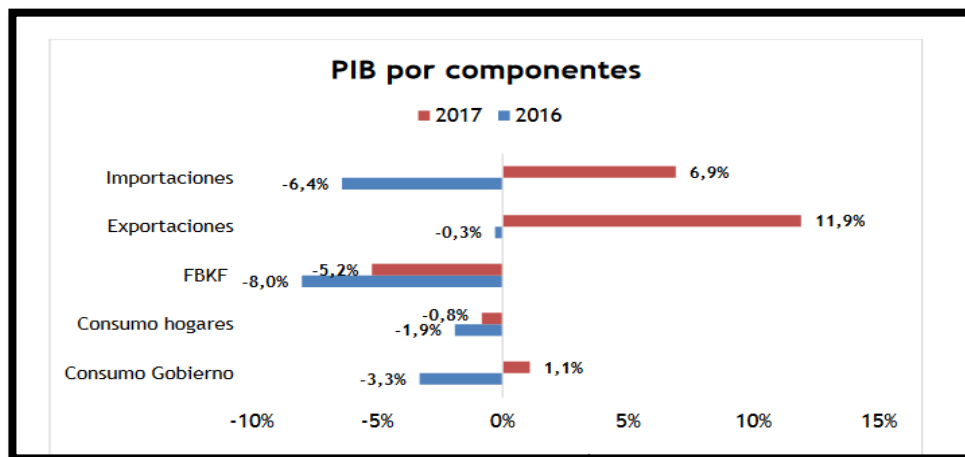
Producto interno bruto (PIB)

Según (Banco Central del Ecuador, 2012). Es una medida agregada que expresa el valor monetario y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año).

Este es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de los sectores económicos de cada país, por este motivo es el reflejo de la competitividad de las empresas.

A continuación, en el presente gráfico se puede observar los componentes de PIB del año 2017 – 2016:

Gráfico N° 19: PIB del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis

Al registrarse un nivel de crecimiento del PIB, el año 2017 presentó un crecimiento de 6.9%. A este factor la empresa le considera como una amenaza porque debido a que una planificación a largo plazo ocasionaría pérdidas en la empresa.

Tasa de interés activa

Según (Ortíz, 2001) Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Tabla 14: Tasa de Interés activa

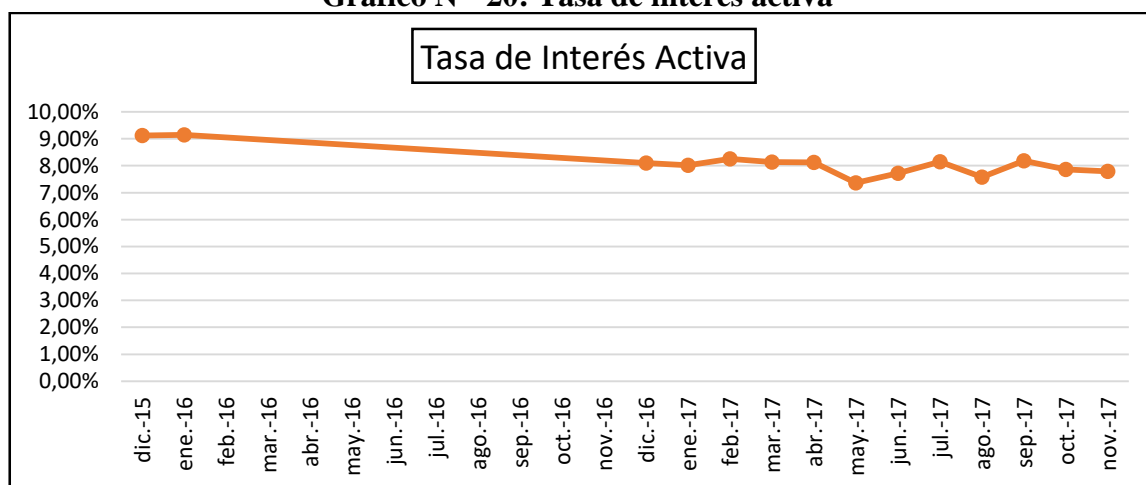
FECHA	VALOR
Noviembre-30-2017	7.79 %
Octubre-31-2017	7.86 %
Septiembre-30-2017	8.19 %
Agosto-31-2017	7.58 %
Julio-31-2017	8.15 %
Junio-30-2017	7.72 %
Mayo-31-2017	7.37 %
Abril-30-2017	8.13 %
Marzo-31-2017	8.14 %
Febrero-28-2017	8.25 %
Enero-31-2017	8.02 %
Diciembre-31-2016	8.10 %
Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el siguiente gráfico se detalla la tasa de interés activa de los meses del año 2016 - 2017:

Gráfico N° 20: Tasa de interés activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tasa de interés pasiva

Según (Ortíz, 2001) Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Tabla 15: Tasa de interés pasiva

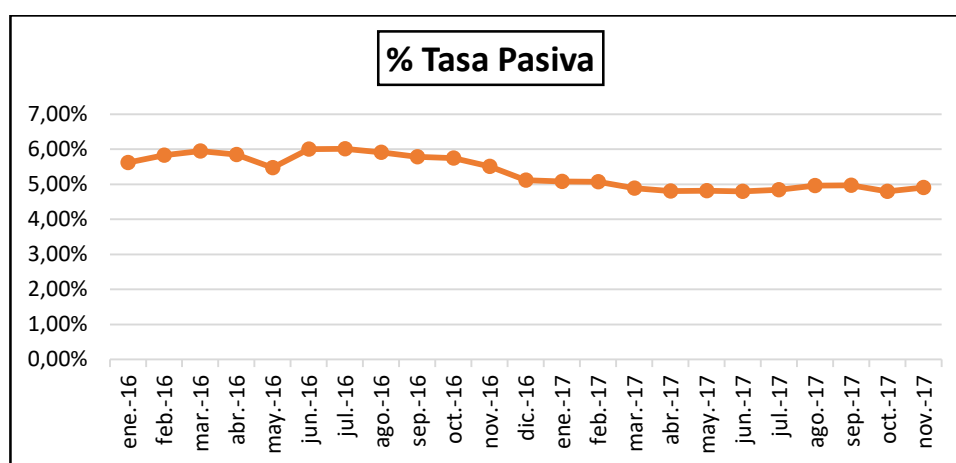
FECHA	VALOR
Noviembre-30-2017	4.91 %
Octubre-31-2017	4.80 %
Septiembre-30-2017	4.97 %
Agosto-31-2017	4.96 %
Julio-31-2017	4.84 %
Junio-30-2017	4.80 %
Mayo-31-2017	4.82 %
Abril-30-2017	4.81 %
Marzo-31-2017	4.89 %
Febrero-28-2017	5.07 %
Enero-31-2017	5.08 %
Diciembre-31-2016	5.12 %
Noviembre-30-2016	5.51 %
Octubre-31-2016	5.75 %
Septiembre-30-2016	5.78 %
Agosto-31-2016	5.91 %
Julio-31-2016	6.01 %
Junio-30-2016	6.00 %
Mayo-31-2016	5.47 %
Abril-30-2016	5.85 %
Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	5.62 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

A continuación, se puede observar en el siguiente gráfico el porcentaje de la tasa pasiva de los años 2016- 2017:

Gráfico N° 21: Tasa de interés pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

En la siguiente tabla N° 16 se detalla la comparación de las tasas de interés activas y pasivas

Tabla 16: Comparación de Tasas de Interés (2017)

Tasas de Interés noviembre 2017			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial	%	Tasa Activa Efectiva Máxima	%
para el segmento:	anual	para el segmento:	anual
Productivo Corporativo	7.34	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.84	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.41	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	7.95	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.79	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.84	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.05	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.65	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario Educativo	16.50	Consumo Prioritario Educativo	17.30
Inmobiliario	9.48	Inmobiliario	9.50
Vivienda de Interés Público	10.57	Vivienda de Interés Público	11.33
Microcrédito Minorista	4.98	Microcrédito Minorista	4.99
Microcrédito de Acumulación Simple	27.55	Microcrédito de Acumulación Simple	30.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	24.66	Microcrédito de Acumulación Ampliada	27.50
Inversión Pública	20.96	Inversión Pública	25.50
	8.16		9.33
TASA DE INTERÉS PASIVA EFECTIVA PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	%		%
	anual		anual
Depósitos a plazo	4.91	Depósitos de Ahorro	1.13
Depósitos monetarios	0.87	Depósitos de Tarjetahabientes	1.17
Operaciones de Reporto	0.10		
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	%		%
	anual		anual
Plazo 30-60	3.42	Plazo 121-180	4.85
Plazo 61-90	3.90	Plazo 181-360	5.37
Plazo 91-120	4.86	Plazo 361 y más	6.97
OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.91	Tasa Legal	7.79
Tasa Activa Referencial	7.79	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis

Las tasas de interés representan una amenaza para los productos PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN debido a que disminuye la capacidad de endeudamiento por las altas tasas de intereses, pero sin embargo al mismo tiempo puede generar una oportunidad al realizar un crédito con el BAN ECUADOR.

Riesgo país

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo de un país para las inversiones extranjeras lo cual es utilizada como un elemento para la toma de decisiones, se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Córdova, 2007)

En la siguiente tabla N° 17 se detalla el riesgo país del Ecuador

Tabla 17: Riesgo país

FECHA	VALOR	VARIACION
09/11/2017	567	1,25%
08/11/2017	560	0,36%
07/11/2017	558	2,76%
06/11/2017	543	-0,73%
03/11/2017	547	0,74%
02/11/2017	543	-0,91%
01/11/2017	548	-2,66%
31/10/2017	563	-1,57%
30/12/2016	647	1,73%
31/12/2015	1.266	0,32%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis

En el 2015 el riesgo país fue de 1266 puntos y para el año 2016 se redujo a 647 puntos y para el 2017 igual tuvo una reducción manteniéndose en 567 puntos. Esto quiere decir que mientras más alto sea el nivel de riesgo país menos será la credibilidad que tiene el Estado para poder endeudarse.

Desempleo

Según (López, 1996). Desempleo: Es la parte de la población que teniendo la edad, condiciones y disposición de trabajar carece de un puesto de trabajo.

Una de las principales preocupaciones de los gobiernos es combatir el desempleo o por lo menos mantenerlos a niveles bajos, ya que con esto se asegura que el bienestar económico vaya parcialmente con el bienestar social.

En la siguiente tabla N° 18 se detalla la Tasa de Desempleo del Ecuador.

Tabla 18: Tasa Desempleo

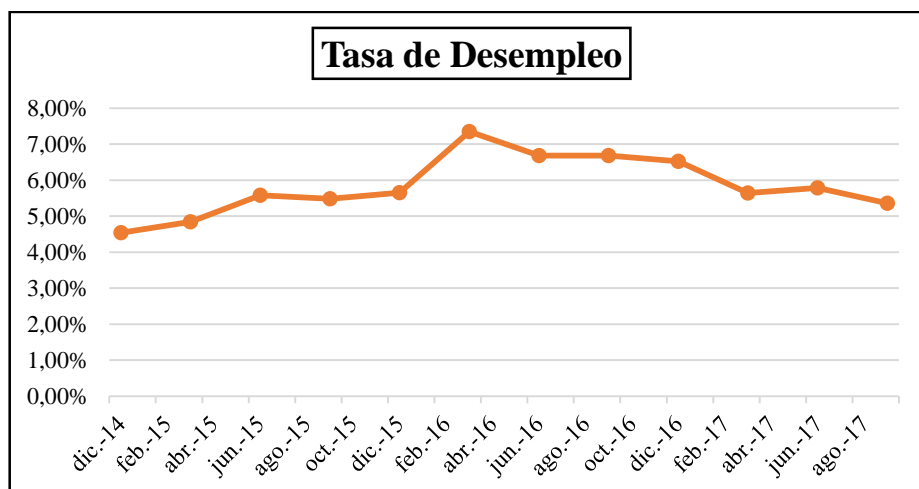
FECHA	VALOR
Septiembre-30-2017	5.36 %
Junio-30-2017	5.78 %
Marzo-31-2017	5.64 %
Diciembre-31-2016	6.52 %
Septiembre-30-2016	6.68 %
Junio-30-2016	6.68 %
Marzo-31-2016	7.35 %
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el siguiente gráfico N°22 se puede observar la variación de la tasa de desempleo del año 2015- 2016-2017:

Gráfico N° 22: Tasa desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis

El desempleo en el Ecuador en los últimos meses del año 2017 ha bajado en un 5,36%; pero en los años anteriores los porcentajes han subido y esto refleja que muchas familias ecuatorianas están sin trabajar o no cuentan con un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades básicas.

A este factor la empresa lo considera como una amenaza, debido a que las personas sin una fuente de trabajo, que genera ingresos, no podrían adquirir los productos.

b. Factor Político

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

Los cambios políticos han sido beneficiosos para las entidades ya que ha permitido el establecimiento de un marco legal en el cual se pueda respaldar sus decisiones y acciones realizadas y mantener un mejor control dentro de la misma. (Crear Empresas, 2017)

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

Esto permite a su vez convertir al sector en potencial exportador, pero sin embargo hay ciertas condiciones que se deben cumplir, como gozar de estabilidad jurídica que garantice esa exportación, proteger la materia prima para producir lo que se necesita internamente y destinar un porcentaje al exterior. Lo cual genera un apoyo total para esta industria, logrando de esta manera un mayor crecimiento, mediante una política clara de precios y atendiendo las necesidades empresariales de este sector.

Análisis

La propuesta de esta ley, han permitido mejorar la política y darle al pueblo lo que necesitaba beneficiando a la industria lechera con tecnología de punta y un buen trato al ganado, permite que en calidad la leche sea competitiva en el exterior.

c. Factor social

El factor social se refiere a las actividades, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación de las personas de una determinada sociedad u organización empresarial. (Mendez, 2017)

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

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

Nuestra sociedad se caracteriza por tener una cultura consumista, en los últimos años los índices de consumo a nivel país tuvo un incremento significativo que básicamente se debe, a las condiciones flexibles de crédito que las empresas privadas brindan en lo referente al sector automotriz, telefonía móvil, electrodomésticos, construcción, etc. así mismo la remuneración unificada desde el año 2016 ha crecido desde los USD 366,00 hasta los USD 375,00 al 2017. Esta situación se considera como una OPORTUNIDAD para la empresa, debido a que existe un alto nivel de consumo.

d. Factor Tecnológico

La tecnología en los últimos años ha evolucionado impresionantemente logrando crear diversos sistemas interactivos y multiusuarios que ayudan a mejorar la calidad de las entidades como:

- Rapidez de entrega de información
- Desarrollo e incremento de la productividad
- Reducción de tiempos y costos
- Mayor comunicación

El desarrollo tecnológico para lácteos Santillán es una oportunidad ya que puede adquirir maquinarias de mejor calidad que proporcione un desarrollo más ágil, al poseer nuevas maquinarias de última tecnología se puede reducir el tiempo de producción y de igual manera mejorar la calidad de productos por lo tanto este factor es una Oportunidad.

e. Factor Legal

El factor legal es el conjunto de leyes, normas, lineamientos que regulan las actividades de la empresa para su correcto desarrollo dentro de un margen ético. (Dentons, 2017)

El marco legal que rige las actividades de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN está compuesta por los siguientes:

Constitución de la república

Ley de Compañías

Ley de Régimen Tributario interno

Servicio de rentas internas

Código laboral

Ministerio de relaciones laborales

Instituto de seguridad social

Normas Técnicas INEN para la producción de leche y sus derivados

La aplicación de estas normas en empresa garantiza que el consumidor final adquiera un producto final de calidad.

4.3.1.2 Análisis del Micro ambiente

Según (Bengoechea, 2002). Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

Entre ellas se encuentran:

- Proveedores
- Clientes
- Competencia

a. Proveedores

Según (Bengoechea, 2002) los proveedores son aquellas personas naturales o jurídicas que son parte de la actividad empresarial en el momento de abastecer cualquier tipo de insumo, materia prima, materiales de oficina, etc. para las operaciones normales de la empresa.

La empresa de lácteos Santillán tiene una buena alianza estratégica con sus proveedores, las fuertes relaciones de cooperación y ayuda al sector donde se encuentra la empresa contribuyen al desarrollo y progreso de las actividades de la empresa.

Los proveedores de materia prima (leche) son los ganaderos de los alrededores de la fábrica, netamente de la parroquia San Luis, los mismos son sectores agrícolas. Todos los insumos y materia prima precisan siempre buenas garantías, políticas de pago y precio, ya que los proveedores conocen el cumplimiento y la responsabilidad de pago que la empresa tiene, por lo tanto, esto conlleva a una confianza de sus proveedores.

b. Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, o para otra persona o para empresa u organización. (Thompson, 2009)

Productos de PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN es una empresa que distribuye sus productos a varias tiendas o supermercados de la ciudad de Riobamba por medio de distribuidores mayoristas y minoristas los cuales abastecen a los diferentes negocios.

Sus principales clientes son:

- Tiendas y supermercados de la ciudad de Riobamba
- Empresarios independientes
- Distribuidor Principal DICOSAVI

Análisis

Para PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN se genera una oportunidad al contar con diferentes tiendas y supermercados en toda la ciudad de Riobamba.

c. Competencia

Actualmente la estrategia competitiva es una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa, ya que los mercados son cada vez más competitivos y exigentes como en la tecnología, en la calidad, atención al cliente, rapidez de entrega y la presentación del producto.

La empresa Lácteos Santillán está dentro de un mercado integrado por los siguientes competidores, los mismos que son competencia directa de la empresa.

A continuación, en la tabla N°19 se detallan los principales competidores para la empresa Lácteos Santillán:

Tabla 19: Principales Competidores

LOGO	PRINCIPALES COMPETIDORES
	VITA LECHE
	REY LECHE

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis

La competencia genera una amenaza para PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN ya que estos dos competidores ofertan los mismos productos que PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN.

4.3.1.3 Análisis interno

El análisis interno permite identificar y evaluar los diferentes factores que puedan existir dentro de una entidad, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, por lo tanto, permiten formular estrategias que le permitan aprovechar fortalezas, y reducir las debilidades. (Crece Negocios, 2013)

En este análisis se identifica y evalúan las fortalezas y debilidades de la EMPRESA PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN en sus áreas funcionales, entre ellas las áreas que se analizaran son los siguientes:

- a. Área de control de Calidad
- b. Área de Producción
- c. Área Administrativo Financiero
- d. Logística y ventas
- e. Bodegas e insumos
- f. Mantenimiento

a. Control de Calidad

Engloba a todos los factores que de alguna manera permiten identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.

Para garantizar la calidad de la leche se promueve y financia tanques de aluminio a los ganaderos que permiten realizar el enfriamiento respectivo para mantener en perfectas condiciones la leche.

Cuando llega el producto a la empresa se realiza la respectiva recepción de la leche, realizando el control de calidad necesario para luego realizar el tratamiento necesario de la leche y para ser distribuido en la realización de los diferentes productos que son hechos por la empresa.

Actualmente Lácteos Santillán cuenta con un manual de procesos productivos para elaborar los productos.

b. Área de Producción

Para la producción de los productos la empresa cuenta con las instalaciones de la empresa PRASOL- LÁCTEOS SANTILLÁN actualmente cuenta con un espacio físico suficiente para cada una de las instalaciones.

En lo que se refiere a la maquinaria la empresa actualmente cuenta con equipos de última tecnología, el mismo que agiliza los procesos de producción.

c. Administrativo y financiero

En el Área Administrativa que forma parte de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN, está considerada por la gerencia, es el responsable de cumplir con los objetivos para alcanzar sus metas, tratando de exigir a cada uno los que tiene que cumplir.

El gerente es el líder de la empresa para involucrar a todo el personal que labora en el cumplimiento de su labor con responsabilidades.

En lo financiero está compuesta por el Contador y el asesor administrativo y digitador, son personas que están encargadas de realizar la parte contable y financiera de la entidad. El área de contabilidad se maneja mediante una contadora, quien lleva los controles y tributarios, también maneja un control de inventarios sobre los productos existentes. También existe una ingeniera bioquímica que cumple con las funciones de inspección y control de calidad. Actualmente la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN cuenta con 44 empleados, los mismos están distribuidos en las diferentes áreas.

d. Logística y ventas

Esta área tiene como objetivo fundamental administrar el producto terminado, hacer llegar en las mejores condiciones de presentación y consumo para los clientes.

e. Bodega e insumos

Esta área se encarga de administrar los productos terminados y los insumos que se van a utilizar para la producción.

f. Mantenimiento

La empresa cuenta con operarios de mantenimiento para las maquinarias y equipos que posee la entidad para que no tengan ningún fallo al momento de la producción.

Análisis FODA

Es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos).

El análisis FODA permite, hacer un análisis de los factores internos, es decir de las Fortalezas y debilidades de la institución. (Esteves, 2017)

Según el autor (Serna, Planeación y Gestión Estratégica, 2009) en su obra gerencia estratégica menciona lo siguiente:

Fortaleza: Son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Oportunidades: Son eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Debilidad: Son actividades y atributos internos de una organización que inhiben y apoyan o dificultan el éxito de una empresa.

Amenaza: Son eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Para realizar el análisis FODA de la empresa PRASOL- LÁCTEOS SANTILLÁN se debe tener en cuenta el comportamiento de algunos factores relevantes que influye en el entorno y accionar de la compañía, tales como económicos, Políticos, Sociales.

A continuación, se realiza el análisis FODA, en base a la información recopilada a nivel externo e interno de la entidad es decir las oportunidades, amenazas, fortalezas y sus debilidades que influye en el comportamiento de las operaciones de la empresa.

Tabla 20: Matriz FODA de la empresa PRASOL- LÁCTEOS Santillán

N°	FACTORES EXTERNOS	Calificación	Peso específico	Valor ponderado
OPORTUNIDADES				
1	O.1. Estabilidad Laboral	3	0,05	0,14
2	O.2. Incrementar su presencia en el mercado	3	0,05	0,14
3	O.3. Buenas relaciones con los proveedores	3	0,05	0,14
4	O.4. Incremento de la cultura de consumo lo nuestro por parte de la ciudadanía.	3	0,05	0,14
5	O.5. Disponibilidad inmediata de materia prima	3	0,05	0,14
6	O.6. Productos de calidad	3	0,05	0,14
7	O.7. Alianza con microempresas a nivel nacional	3	0,05	0,14
8	O.8. Diversificación de Productos	4	0,06	0,25
9	O.9. Aceptación de productos por parte de los consumidores de productos lácteos	3	0,05	0,14
10	O.10. Consumo masivo de productos lácteos	3	0,05	0,14
11	O.11. Inversión en nuevas Tecnologías	3	0,05	0,14
12	O.12. Negociación con nuevos proveedores	3	0,05	0,14
13	O.13. Negociación con clientes	3	0,05	0,14
14	O.14. Cobertura de nuevos mercados	3	0,05	0,14
15	O.15. Experiencia en producción	4	0,06	0,25
16	O.16. Disponibilidad inmediata de materia prima, facilita la elaboración de los productos	3	0,05	0,14
17	O.17. Buenas relaciones con los proveedores	3	0,05	0,14
AMENAZAS				
1	A.1. Economía inestable (inflación)	2	0,03	0,06
2	A.2. Desempleo	2	0,03	0,06
3	A.3. La migración de los ganaderos del campo a la ciudad	1	0,02	0,02
4	A.4. Tasa de interés alta hace que la empresa no tenga un apalancamiento financiero adecuado.	1	0,02	0,02
5	A.5. competencias con tecnologías de punta	1	0,02	0,02
6	A.6. Presencia de la competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los clientes de la empresa prefieran a la competencia.	1	0,02	0,02
7	A.7. Control de calidad productos s través de la ley de defensa del consumidor.	1	0,02	0,02
8	A.8. Los proveedores de la leche decidan vender a otra empresa.	1	0,02	0,02
	SUMATORIA	63	1,00	2,87

Elaborado por: Jessica Pesantez

Matriz de evaluación de factores internos y externos (EFE, EFI)

Matriz de evaluación de factores externos

Según (Fred, 1997) menciona que esta matriz permite determinar en qué grado la gestión y procesos llevados a cabo responden a los acontecimientos suscitados externamente.

Los pasos son:

Lluvia de ideas (aproximadamente 10 factores externos), entre oportunidades y amenazas.

Estos valores indican la importancia para alcanzar el éxito. La sumatoria de todos los pesos es 1.00.

Asignación de una calificación que va de 1 a 4. Esta calificación da a conocer si la gestión llevada a cabo responde eficientemente a cada factor:

4 = la respuesta es excelente

3 = la respuesta está por arriba del promedio

2 = la respuesta es de nivel promedio

1 = la respuesta es deficiente

Se procede a multiplicar el peso y calificación para posteriormente realizar la sumatoria del peso ponderado.

El promedio ponderado debe ser un resultado de **2.5**; si es de **4.0** indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas en su empresa. En otras palabras, las estrategias de la entidad permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las

amenazas externas. Un promedio ponderado de **1.0** muestra que las estrategias de la empresa no están favoreciendo a las oportunidades ni evitando las amenazas.

Tabla 21: Matriz EFE

N°	FACTORES EXTERNOS	Calificación	Peso específico	Valor ponderado
OPORTUNIDADES				
1	O.1. Estabilidad Laboral	3	0,05	0,14
2	O.2. Incrementar su presencia en el mercado	3	0,05	0,14
3	O.3. Buenas relaciones con los proveedores	3	0,05	0,14
4	O.4. Incremento de la cultura de consumo lo nuestro por parte de la ciudadanía.	3	0,05	0,14
5	O.5. Disponibilidad inmediata de materia prima	3	0,05	0,14
6	O.6. Productos de calidad	3	0,05	0,14
7	O.7. Alianza con microempresas a nivel nacional	3	0,05	0,14
8	O.8. Diversificación de Productos	4	0,06	0,25
9	O.9. Aceptación de productos por parte de los consumidores de productos lácteos	3	0,05	0,14
10	O.10. Consumo masivo de productos lácteos	3	0,05	0,14
11	O.11. Inversión en nuevas Tecnologías	3	0,05	0,14
12	O.12. Negociación con nuevos proveedores	3	0,05	0,14
13	O.13. Negociación con clientes	3	0,05	0,14
14	O.14. Cobertura de nuevos mercados	3	0,05	0,14
15	O.15. Experiencia en producción	4	0,06	0,25
16	O.16. Disponibilidad inmediata de materia prima, facilita la elaboración de los productos	3	0,05	0,14
17	O.17. Buenas relaciones con los proveedores	3	0,05	0,14
AMENAZAS				
1	A.1. Economía inestable (inflación)	2	0,03	0,06
2	A.2. Desempleo	2	0,03	0,06
3	A.3. La migración de los ganaderos del campo a la ciudad	1	0,02	0,02
4	A.4. Tasa de interés alta hace que la empresa no tenga un apalancamiento financiero adecuado.	1	0,02	0,02
5	A.5. competencias con tecnologías de punta	1	0,02	0,02
6	A.6. Presencia de la competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los clientes de la empresa prefieran a la competencia.	1	0,02	0,02
7	A.7. Control de calidad productos s través de la ley de defensa del consumidor.	1	0,02	0,02
8	A.8. Los proveedores de la leche decidan vender a otra empresa.	1	0,02	0,02
	SUMATORIA	63	1,00	2,87

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis

El valor ponderado total obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos es de **2,87**, que está por encima del valor ponderado total promedio que es de (2,5), lo que significa que las estrategias que desarrolla la empresa son un poco suficientes y eficientes para aprovechar las oportunidades, y contribuyen a reducir el impacto de las amenazas.

A mí criterio, la empresa ha realizado un efectivo análisis del entorno para la estructuración de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades o minimizar los efectos de las amenazas.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según (Fred, 1997) Es un complemento del proceso del análisis FODA ya que es en esta parte donde se determina la capacidad de gestión interna.

Los pasos son:

- Se inicia a través de una lluvia de ideas (aproximadamente 10 factores) entre fortalezas y debilidades.

Se continúa con la asignación de pesos por cada factor, el peso significa que:

El valor apunta a que mientras más alto sea el peso, es más importante el factor para el desempeño de la empresa. La sumatoria de los pesos debe ser 1.0

Se asigna una calificación a los factores, que va de 1 a 4 y quiere decir que:

1 significa debilidad mayor

2 significa debilidad menor

3 significa fuerza menor

4 significa fuerza mayor

Seguido se multiplica el peso por su calificación y se realiza la sumatoria del peso ponderado.

El total ponderado puede partir de un mínimo de **1.0** a un máximo de **4.0**, siendo la calificación promedio **2.5**. Los totales ponderados por muy abajo de **2.5** caracterizan a las empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de **2.5** indican que una posición interna de la empresa es muy fuerte.

Tabla 22: Matriz EFI

N°	FACTORES EXTERNOS	Calificación	Peso específico	Valor ponderado
FORTALEZAS				
1	F.1. Permiso de producción	3	0,05	0,16
2	F.2. Precios bajos	3	0,05	0,16
3	F.3 Existencia de un amplio mercado de consumidores, esto facilita encontrar nuevos clientes	3	0,05	0,16
4	F.4. Buen ambiente laboral	3	0,05	0,16
5	F.5. Poca rotación del personal	3	0,05	0,16
7	F.6. Maquinaria y tecnología adecuadas	3	0,05	0,16
8	F.7. Producción con calidad	3	0,05	0,16
9	F.8. Talento humano motivado	3	0,05	0,16
10	F.9. Transporte adecuado para la distribución de los productos	4	0,07	0,28
11	F.10. Diversidad de productos lácteos y refrescos	3	0,05	0,16
12	F.11. Excelente atención al cliente	3	0,05	0,16
13	F.12. Productos de calidad	4	0,07	0,28
14	F.13. Cuenta con un privilegio nicho de mercado y Participación considerable en mercados y tiendas pequeñas	3	0,05	0,16
15	F.14. Estabilidad laboral	3	0,05	0,16
DEBILIDADES				
1	D.1. Falta de un modelo de gestión financiera	1	0,02	0,02
2	D.2. Escasa promoción y publicidad	2	0,03	0,07
3	D.3. Organigrama no acorde a su jerarquización	1	0,02	0,02
4	D.4. Desperdicio de materia prima en el proceso de empaclado	1	0,02	0,02
5	D.5. Falta de estrategias en la toma de decisiones para la empresa	1	0,02	0,02
6	D.6. Falta de presentación de Balances	1	0,02	0,02
7	D.7. Carencia de manejo de inventarios	1	0,02	0,02
8	D.8. Incapaces para realizar análisis financieros	1	0,02	0,02
9	D.9. Decrecimiento en la utilidad	1	0,02	0,02
10	D.10. Personal no capacitado	1	0,02	0,02
11	D.11. Incremento en Gastos y costos de administración y ventas	1	0,02	0,02
12	D.12. Cartera de clientes inconstantes	1	0,02	0,02
13	D.13. Bajo nivel en las ventas	1	0,02	0,02
SUMATORIA		58	1,00	2,69

Elaborado por: Jessica Pesantez

Análisis

La empresa Lácteos Santillán, de acuerdo con el análisis obtenido de la matriz de EFI, es una entidad Fuerte internamente, al obtener un valor ponderado total de 2,69 está por encima del promedio (al igual que en la matriz EFE es de 2,5).

Matriz interna y externa

La puntuación de la matriz EFE es: 2,87

La puntuación de la matriz EFI es: 2,69

Puntuaciones ponderadas totales matriz EFE y EFI

		PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE MATRIZ EFI		
		SÓLIDO 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2,99	DÉBIL 1.0 a 1.99
PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE MATRIZ EFE	ALTO 3.0 a 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 a 2.99	IIV	V	VI
	BAJO 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Elaborado por: Jessica Pesantez

Conservar y Mantener

Descripción de la Matriz interna y externa

	CUADRANTE	ESTRATEGIA
	I, II, IV	CRECER Y EDIFICAR
	III, V, VII	MANTENER Y CONSERVAR
	VI, VIII, IX	COSECHAR O DESECHAR

Análisis

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN se encuentra en un nivel promedio su ponderación con la Matriz EFE y EFI le ubican el V cuadrante, y por lo tanto las estrategias a seguir deben apuntar a mejorar en el futuro para llegar a crecer este resultado de lo contrario no hay crecimiento pues como lo indica únicamente mantiene y conserva sus recursos.

4.3.2. Planificación financiera de la empresa PRASOL- LÁCTEOS SANTILLÁN

Análisis a los Estados Financieros

Según (Gitman, 2012) argumenta que el análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, para detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas.

A través del análisis de los estados financieros a la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN, se podrá determinar cómo ha sido la gestión que ha tenido la entidad durante los últimos años, ya que se examinara cada una de las cuentas que son parte del estado financiero y que son las mismas que proporcionan la información económica y financiera y permiten determinar las áreas críticas donde se debe poner más atención al momento de establecer las estrategias.

Para conocer la situación financiera y económica de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN se analizará los Balances Generales y Estados de Resultado correspondientes a los años 2015 y 2016 mediante el análisis Horizontal y Análisis Vertical.

Análisis Horizontal

Según (Estupiñan & Estupiñan, 2006) menciona que el análisis horizontal, analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un periodo de tiempo a otro.

Análisis Vertical

Según (Bernstein, 1995) argumenta que este tipo de análisis es un complemento al desarrollo del análisis vertical y consiste en la obtención de los promedios simples de los porcentajes parciales, y de los promedios ponderados de los periodos que se estudian.

A continuación, se desarrolla el análisis horizontal del Balance General y de estado de resultado de los periodos 2015 y 2016.

4.3.2.1. Análisis Financiero Método Horizontal – Método Vertical a los Estados financieros 2015- 2016

Tabla 23: Análisis Horizontal al Balance General 2015- 2016

EMPRESA PRASOL - LÁCTEOS SANTILLÁN				
BALANCE GENERAL 2015 – 2016				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
EN USD				
Cuenta	Año 2015	Año 2016	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE				
Caja General	570,55	3.552,04	2.981,49	522,56%
Caja Cobranza	45.043,83	27.187,65	(17.856,18)	-39,64%
Caja cheque posfechados		26.086,52	26.086,52	0,00%
Caja Chica		352,43	352,43	0,00%
Transitoria Cambio/Devolución		(2.335,18)	(2.335,18)	0,00%
Caja Transporte		(2.028,54)	(2.028,54)	0,00%
Transferencia Caja Transporte		4.000,00	4.000,00	0,00%
Banco Pichincha		55.121,10	55.121,10	0,00%
TOTAL DISPONIBLE	45.614,38	111.936,02	66.321,64	145,40%
EXIGIBLE				
C X C CLIENTES CENTRO	546.159,92	478.574,16	(67.585,76)	-12,37%
Prestamos empleados		37.008,43	37.008,43	0,00%
Prestamos Proveedores		770,43	770,43	0,00%
Anticipos empleados		1.120,87	1.120,87	0,00%
Otras cuentas por cobrar		450,00	450,00	0,00%
IVA en compras		(2.142,84)	(2.142,84)	0,00%
Crédito tributario I.R	39.733,90	66.507,71	26.773,81	67,38%
Anticipo impuesto a la renta		14.136,10	14.136,10	0,00%
Crédito tributario por IVA		22.547,25	22.547,25	0,00%
1% Ret Impuesto a la renta		14.998,58	14.998,58	0,00%
TOTAL EXIGIBLE REALIZABLE	585.893,82	633.970,69	48.076,87	8,21%
REALIZABLE				
Inventario de materia prima	311.638,25	212.996,18	(98.642,07)	-31,65%
Inventario de Productos en Proceso	4.670,80	12.325,96	7.655,16	163,89%
Productos terminados	16.002,03	21624,08	5.622,05	35,13%
TOTAL REALIZABLE	332.311,08	246.946,22	(85.364,86)	-25,69%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	963.819,28	992.852,93	29.033,65	3,01%
ACTIVOS FIJOS				
AF CON DEPRECIACIÓN				
Edificio Nuevo		230.441,01	230.441,01	0,00%

Inmuebles	230.441,01		(230.441,01)	-100,00%
Maquinaria y equipo industria	868.665,14	885.742,06	17.076,92	1,97%
Muebles y enseres	8.376,19	8.446,59	70,40	0,84%
Equipo de oficina		108,39	108,39	0,00%
Equipo de computo	10.898,51	10.598,51	(300,00)	-2,75%
Vehículos Camioneta Mazda	876.972,86	876.972,86	0,00	0,00%
Equipo de Laboratorio		11.788,00	11.788,00	0,00%
Software y comunicaciones		300,00	300,00	0,00%
Otras propiedades planta y equipo	108,39		(108,39)	-100,00%
TOTAL AF CON DEPRECIACIÓN	1.995.462,10	2.024.397,42	28.935,32	1,45%
DEPREC. ACUMULADA Y ACT FIJO				
(-) Deprec Acum. Edificio Nuevo		(22.141,56)	(22.141,56)	0,00%
D.A Muebles y enseres	(12.360,07)	(1.531,19)	10.828,88	-87,61%
D.A Instalación Maquinaria y Equipo	(568.749,93)	(643.859,12)	(75.109,19)	13,21%
(-) Deprec Acum. Equipo de Ofic		(10,83)	(10,83)	0,00%
D.A Equipo de Cómputo y Software	(5.395,94)	(7.632,86)	(2.236,92)	41,46%
D.A vehículos	(224.889,60)	(224.889,60)	0,00	0,00%
(-) Deprec Acum. Equipo de Lab.		(1.611,41)	(1.611,41)	0,00%
(-) Deprec Acum. Software y Com.		(30,00)	(30,00)	0,00%
TOTAL DEPREC. ACUM. Y ACTIVO FIJO	(811.395,54)	(901.676,57)	(90.281,03)	11,13%
TOTAL DEPREC. ACUMULADA	(811.395,54)	(901.706,57)	(90.311,03)	11,13%
TOTAL ACTIVO FIJO	1.184.066,56	1.122.690,85	(61.375,71)	-5,18%
Gasto Interés Diferido Glosa		67.691,16	67.691,16	0,00%
TOTAL ACTIVOS	2.147.885,84	2.183.234,94	35.349,10	1,65%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores Nacionales	889.750,96	790.662,35	(99.088,61)	-11,14%
RTF IR Compras locales bienes	7.592,33		(7.592,33)	-100,00%
Aporte Patronal IESS por pagar	15.714,63		(15.714,63)	-100,00%
Sueldos por Pagar	20.163,67	40628,55	20.464,88	101,49%
Aporte Patronal IESS por pagar	5.068,29	9928,37	4.860,08	95,89%
Ret. Impuesto Renta		(1.099,16)	(1.099,16)	0,00%
Impuestos por pagar		6.877,59	6.877,59	0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	938.289,88	846997,7	(91.292,18)	-9,73%
PASIVO NO CORRIENTE				
Prestamos Banco	305.353,39	473817,07	168.463,68	55,17%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	305.353,39	473817,07	168.463,68	55,17%
TOTAL PASIVO	1.243.643,27	1320814,77	77.171,50	6,21%
PATRIMONIO				
Capital	477.082,40	967.765,12	490.682,72	102,85%
Utilidades del ejercicio	308.959,92	99339,5	(209.620,42)	-67,85%
TOTAL PATRIMONIO NETO	786.042,32	1.067.104,62	281.062,30	35,76%
RESULTADO DELEJERCICIO				
Resultado del período	118.200,25	(204.684,45)	(322.884,70)	-273,17%
TOTAL PATRIMONIO	904.242,57	862.420,17	(41.822,40)	-4,63%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.147.885,84	2.183.234,94	35.349,10	1,65%

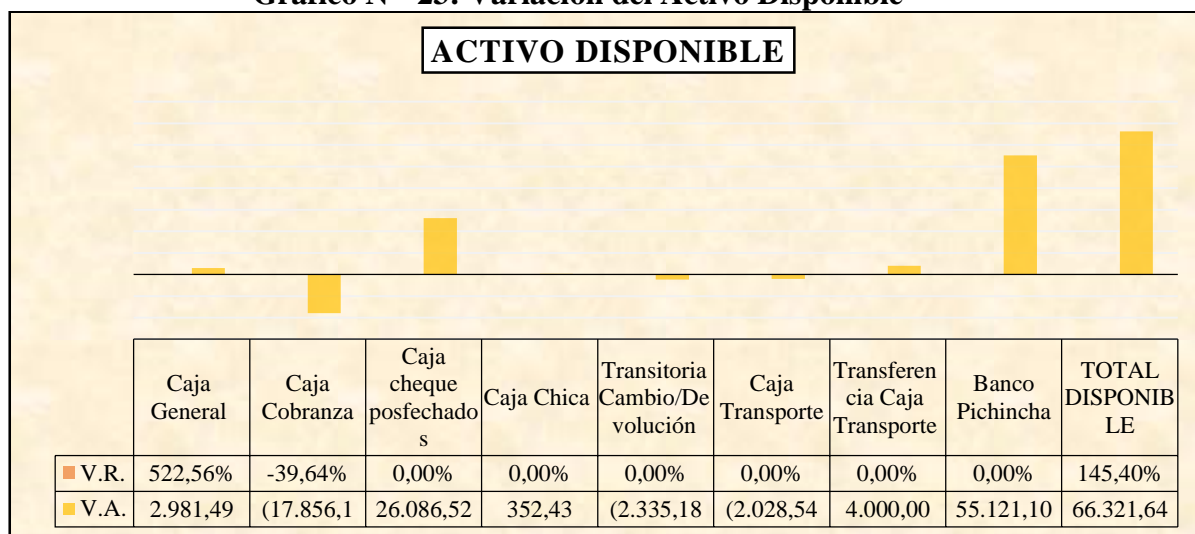
Fuente: Balances de la Empresa PRASOL- LÁCTEOS SANTILLÁN

Elaborado por: Jessica Pesantez

INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTILLÁN AÑO 2015 – 2016

Al desarrollar el análisis horizontal a la Empresa PRASOL- Lácteos Santillán hemos obtenido los siguientes resultados.

Gráfico N° 23: Variación del Activo Disponible



Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Jessica Pesantez

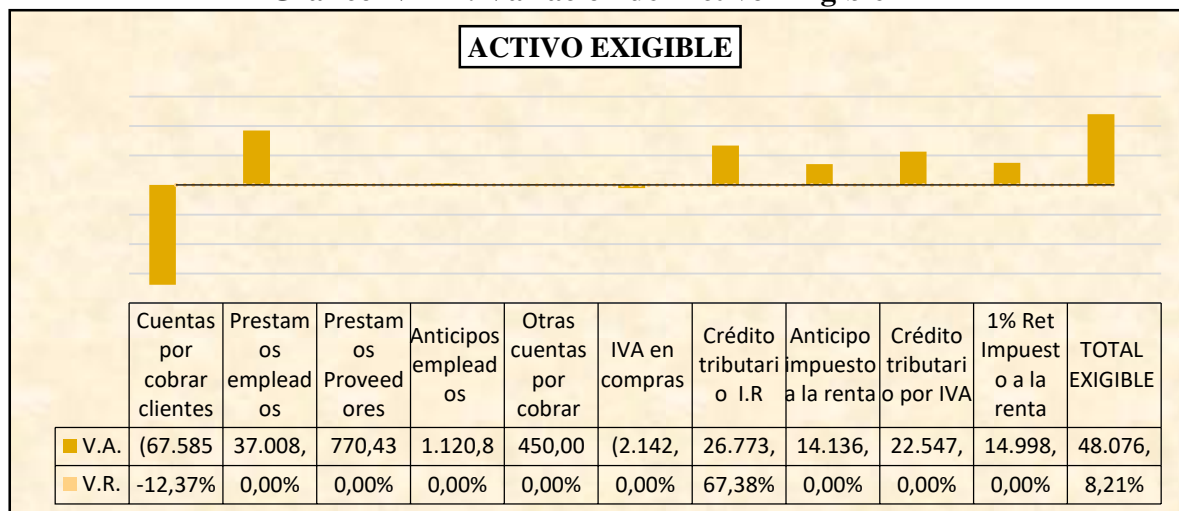
De acuerdo con el gráfico anterior se puede observar que la capacidad financiera de la empresa Lácteos Santillán es muy significativa, puesto que los activos disponibles presentan un crecimiento de 145.40% que equivale a \$ 66.321,64 en comparación del año 2015 con el año 2016, este aumento se debe especialmente al incremento de caja general y de bancos y además de la creación de nuevas cuentas como caja chica, caja de transporte. Caja cheque; lo cual es muy favorable para la empresa debido a que su flujo de efectivo obtuvo mayor ingreso económico que el año 2015, significa que la empresa va progresando.

La cuenta caja general presenta un incremento de 522,56% que representa un valor de \$ 2.981,49 debido a las cuentas por cobrar clientes realizadas en efectivo y son depositadas en el banco.

La cuenta caja de cobranza se decremento por un total de \$ 17.856,10 equivalente al - 39,64%, esto significa que la empresa ha recuperado las cuentas por cobrar a clientes.

Por estos incrementos en el activo disponible la empresa deposita los valores disponibles en el Banco con medidas de seguridad.

Gráfico N° 24: Variación del Activo Exigible



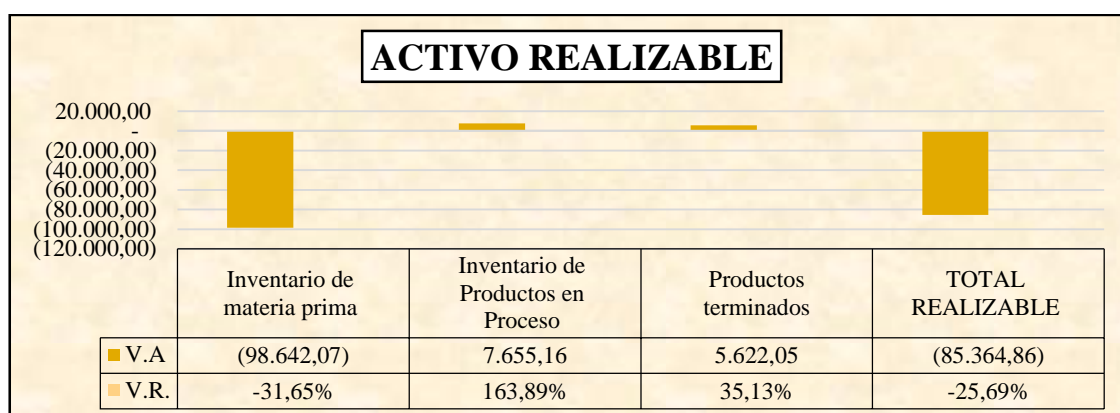
Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Jessica Pesantez

En los rubros activos exigibles la entidad tuvo un incremento de 8,21%, a un valor de \$ 48.076,8 este incremento es debido de la cuenta crédito Tributario ya que esta es la cuenta que más se ha incrementado que representa un 67,38% y un valor de 26.773,8 y también para el año 2016 se ha aumentado nuevas cuentas como préstamos a empleados, prestamos proveedor, anticipo empleados, etc.

Mientras que en la cuenta por cobrar a los clientes para el año 2016 se decrementaron un valor de \$67.585,76 que en porcentaje es un -12,37%. Esto significa que la entidad ha tenido una buena rotación en la recuperación de las cuentas por cobrar a los clientes y quiere decir que la entidad está utilizando sus estrategias de cobro.

Gráfico N° 25: Variación del Activo Realizable



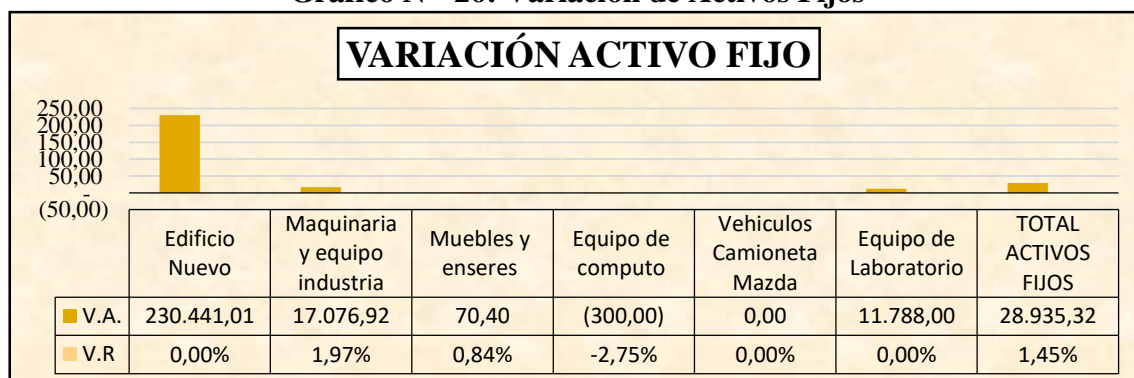
Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Jessica Pesantez

Los activos realizables para el año 2016 se ha decrementado en un valor de 85.364,86 que representa en porcentaje el 25,69% esta disminución es debido a la cuenta de inventarios de materia prima, esto se debe a la disminución de la materia prima en este caso la leche que es el ingrediente principal para la producción de los productos de la empresa y por ende disminuye la producción lo cual no es favorable ya que demuestra que las ventas se disminuye por tal razón es que no han podido comprar más materia prima para producir.

Los inventarios de productos en proceso se incrementaron en un 163,89% y de igual manera los productos terminados se incrementaron en 35,13%, significa que la empresa tiene suficientes productos necesarios para la venta y satisfacer las necesidades de los clientes.

Gráfico N° 26: Variación de Activos Fijos

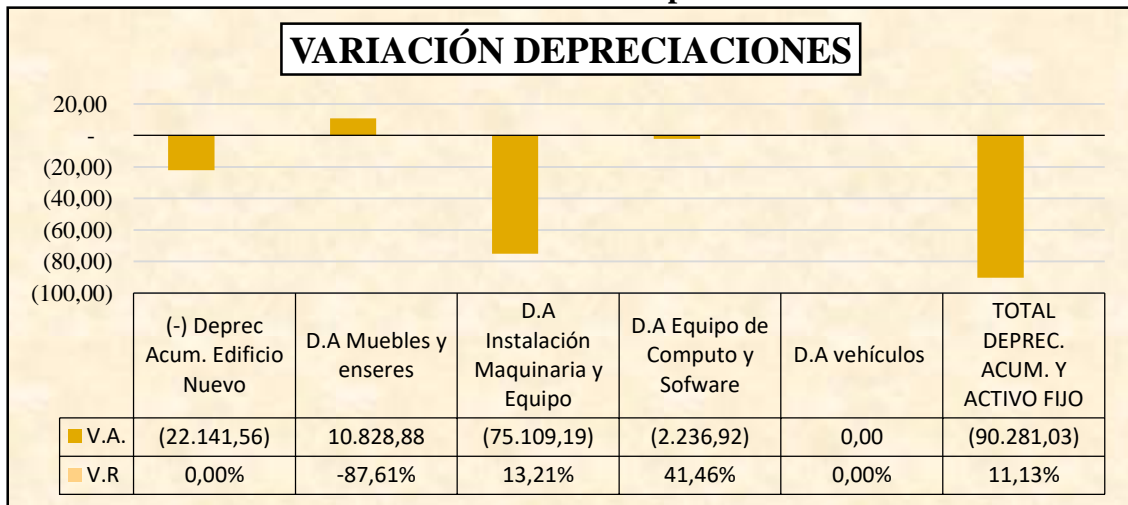


Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Jessica Pesantez

La variación del activo fijo para el año 2016 tuvo un incremento de \$ 28.935,32 que representa el porcentaje de 1,5% del total de activos, este incremento se debe a que la empresa en el año 2016 adquirió un edificio nuevo, y a la vez también se incrementó la cuenta Maquinaria y equipo de industria, significa que la empresa adquirió nuevas maquinarias y equipos para el nuevo edificio.

Gráfico N° 27: Variación de la Depreciación de activos

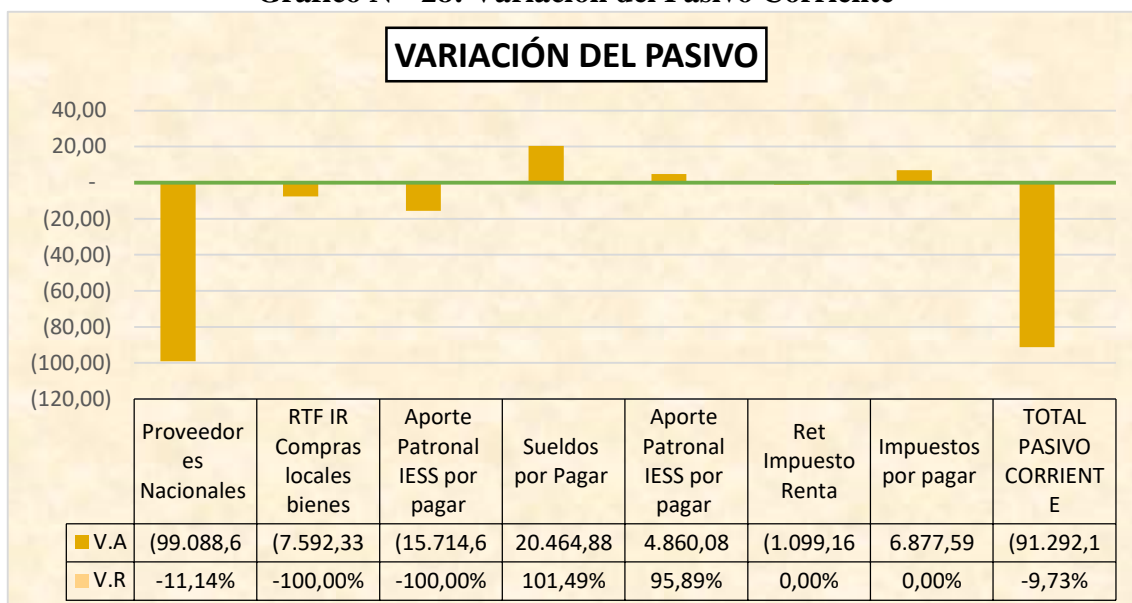


Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Jessica Pesantez

La cuenta depreciaciones acumuladas de los activos fijos para el año 2016 se ha incrementado en 11,13% en un valor de \$ 90.281,03; este incremento se dio por la depreciación de las nuevas cuentas de las maquinarias y equipos, Edificio nuevo y también de la cuenta equipo de cómputo y software se ha incrementado en un valor de \$2.236,92 que representa un 41,46%.

Gráfico N° 28: Variación del Pasivo Corriente



Fuente: Tabla N° 24

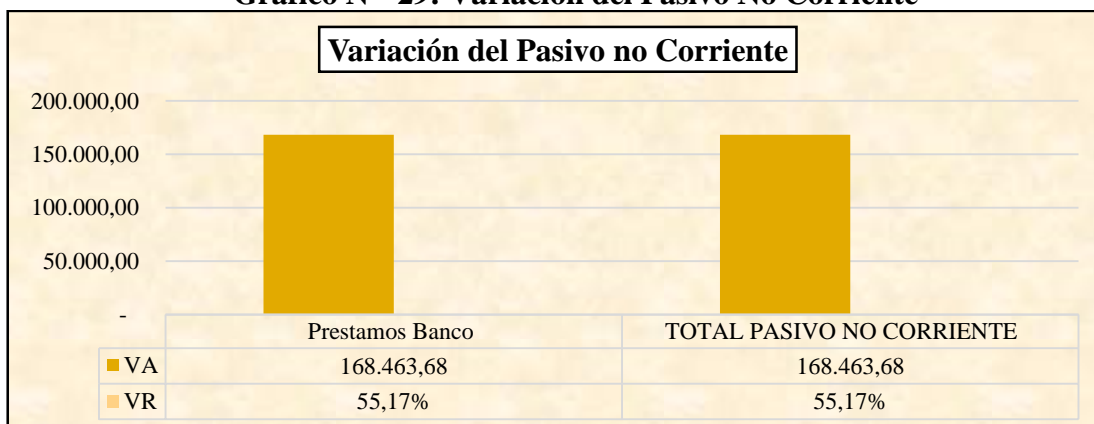
Elaborado por: Jessica Pesantez

En el gráfico se puede observar para el año 2016 los pasivos corrientes se decrementaron en un -9,73% debido a que la empresa canceló las obligaciones que tenía con otras entidades; las cuentas que han sido canceladas son el impuesto a la renta en las compras, aporte patronal y también los impuestos que tiene que pagar.

La cuenta Proveedores también se decrementó en un porcentaje de -11,14% a un valor de \$ 99.088,61, lo cual no es bueno para la empresa ya que indica que los proveedores se disminuyeron por esta razón la materia prima de la entidad se decrementó.

Mientras la cuenta Aporte patronal IEES por pagar para el año 2016 se incrementó en un 95,89%. Esto significa que la empresa incrementó a los empleadores a la empresa esto debido a que la entidad se trasladó al edificio nuevo.

Gráfico N° 29: Variación del Pasivo No Corriente

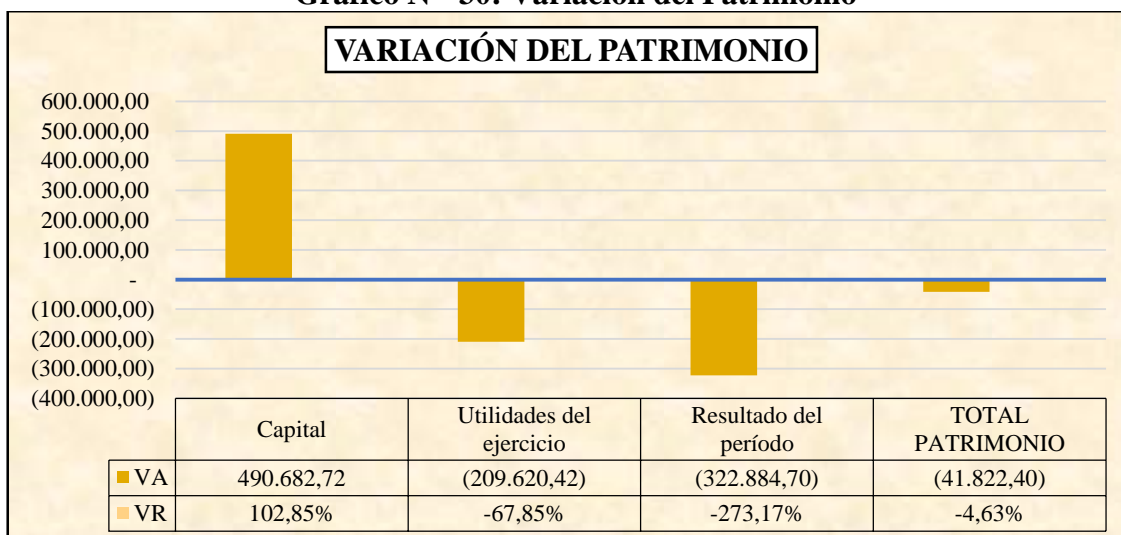


Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Jessica Pesantez

Como se puede observar en el gráfico para el año 2016 los pasivos no corrientes se incrementaron en 55,17% en valores al USD 168.463,68; este significa que la empresa se endeudo más a largo plazo, el mismo lo realizo en el Banco Pichincha lo cual lo utilizo en el edificio nuevo y en la adquisición de las maquinarias y equipos, por esta razón se incrementó el pago del préstamo a largo plazo.

Gráfico N° 30: Variación del Patrimonio



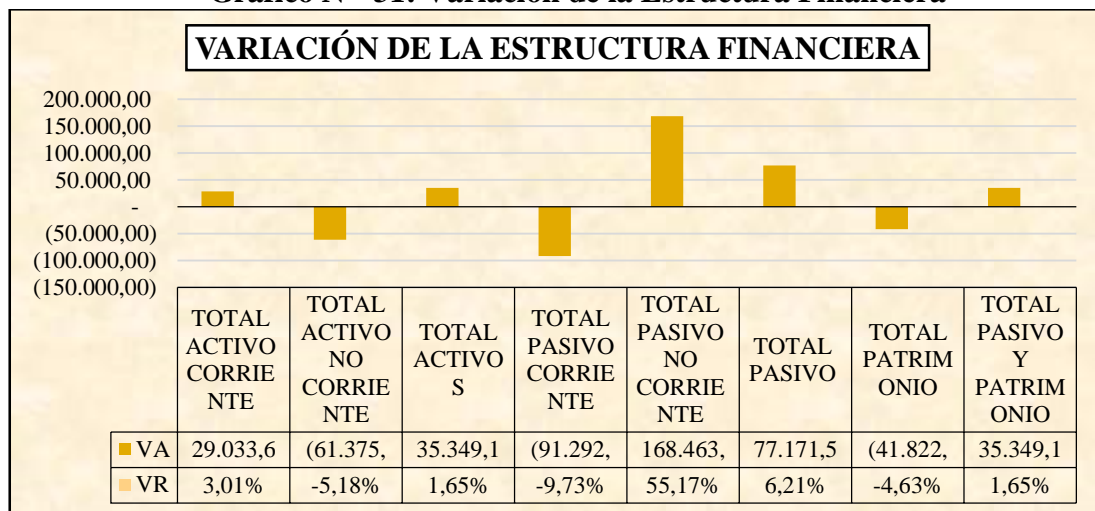
Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Jessica Pesantez

La entidad presenta un decrecimiento en su patrimonio, con una tasa de porcentaje del 4,63% reflejando un patrimonio total negativo de \$ 41.822,40. Dicha disminución fue producto del decremento de utilidades del ejercicio anterior y resultados del periodo,

esto significa que la estructura patrimonial de la empresa es muy débil, la entidad debe tomar cartas en el asunto para incrementar su patrimonio.

Gráfico N° 31: Variación de la Estructura Financiera



Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Jessica Pesantez

Para el año 2016 la cuenta Total activos se incrementaron en 1,65%, dentro de este rubro el que más ha incrementado son los activos corrientes con un 3,01%, es decir que la entidad tiene suficientes productos para abastecer la venta y satisfacer la necesidad de sus clientes.

Los pasivos se incrementaron en 6,21% y el grupo que más ha incrementado es el pasivo no corriente con 55,17% es decir que la empresa tiene más obligaciones financieras a largo plazo mientras el pasivo no corriente se decremento en 9,73%. El Total pasivo y patrimonio se incrementó en 1,65% con un valor de \$25.349,10.

Tabla 24: Análisis Horizontal - Estado de Resultado 2015- 2016

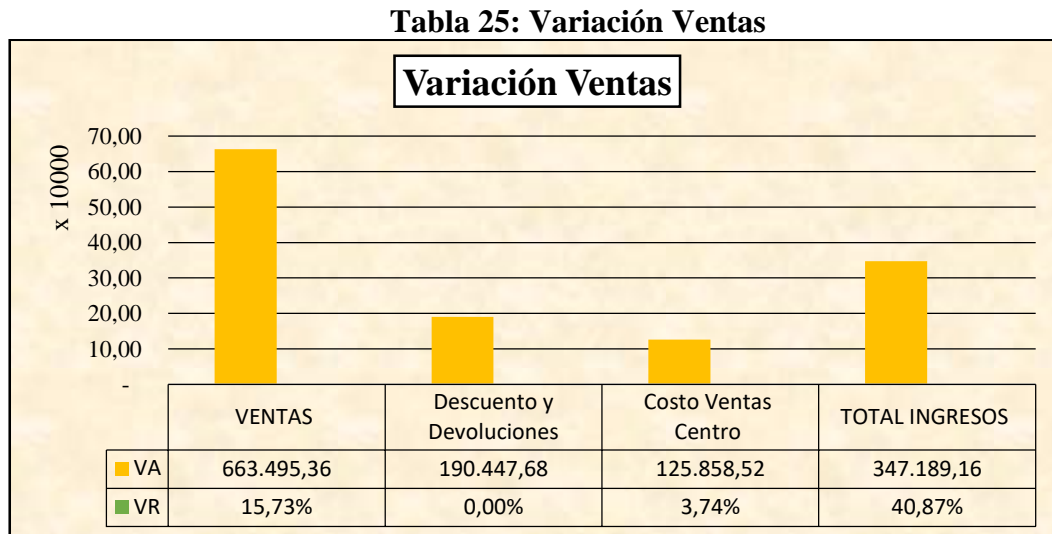
EMPRESA PRASOL - LÁCTEOS SANTILLÁN				
BALANCE GENERAL 2015 – 2016				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
EN USD				
Cuenta	Año 2015	Año 2016	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
VENTAS	4.218.775,68	4.882.271,04	663.495,36	15,73%
TOTAL, INGRESOS OPERACIONALES	4.218.775,68	4.882.271,04	663.495,36	15,73%
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS			-	
Descuento y Devoluciones		190.447,68	190.447,68	0,00%
Costo Ventas Centro	3.369.267,39	3.495.125,91	125.858,52	3,74%
TOTAL, COSTO DE PRODUCTOS	3.369.267,39	3.685.573,59	316.306,20	9,39%
TOTAL INGRESOS	849.508,29	1.196.697,45	347.189,16	40,87%
COSTOS Y GASTOS			-	
GASTOS ADMINISTRACIÓN			-	
Gasto Salario Unificado	227.989,88	363.007,84	135.017,96	59,22%
Gasto aporte patronal al IESS	25.421,43	79.119,67	53.698,24	211,23%
Gasto Fondos de reserva	12.808,61	40.974,04	28.165,43	219,89%
Gasto Décimo Tercer Sueldo	21.002,19	30.261,17	9.258,98	44,09%
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	18.397,36	19.762,65	1.365,29	7,42%
Gasto Honorarios Profesionales	6.986,25	20.991,10	14.004,85	200,46%
Vacaciones Administración		5.893,30	5.893,30	0,00%
Bonificaciones		1.907,65	1.907,65	0,00%
Gastos de construcción		7.034,08	7.034,08	0,00%
Otros gastos administración		16.222,77	16.222,77	0,00%
PREDOMINA LA MANO DE OBRA	13.562,35	37968,57	24.406,22	179,96%
TOTAL COSTOS	326.168,07	623.142,84	296.974,77	91,05%
GASTOS			-	
Gasto de mantenimiento equipo de computo	1.872,32	2.390,97	518,65	27,70%
Propaganda y Publicidad	894,61	7.420,44	6.525,83	729,46%
Gasto Seguros	8.776,24		(8.776,24)	-100,00%
Gasto suministro de planta	22.246,82	35047,58	12.800,76	57,54%
Gasto combustible y lubricantes	7.565,39	18.575,33	11.009,94	145,53%
Gasto Deprec. De Maquinaria	85.676,81	76.288,19	(9.388,62)	-10,96%
Gasto Deprec. Muebles	4.335,53	704	(3.631,53)	-83,76%
Gasto Deprec. Equipo de Computo	1.209,00	2.266,92	1.057,92	87,50%
Gasto Depreciación Equipo de Laboratorio		432,41	432,41	0,00%
Gasto Deprec. Vehículos	87.697,29		(87.697,29)	-100,00%
Gasto Mantenimiento		109.326,28	109.326,28	0,00%
Gasto Deprec. Edificios	11.522,05	10549,11	(972,44)	-8,44%
Gasto Alimentación		34.250,57	34.250,57	0,00%
Gasto servicio básico		77.217,97	77.217,97	0,00%
TOTAL GASTOS	231.796,06	374.469,77	142.673,71	61,55%
INTERESES Y COMISIONES BANCARIA			-	
Gastos Intereses Bancarios	201,96	2.384,32	2.182,36	1080,59%
TOTAL LOCALES	29.456,32		(29.456,32)	-100,00%
TOTAL INTERESES Y COMISIONES BANCARIA	29.658,28	2.384,32	(27.273,96)	-91,96%
OTROS GASTOS			-	
Transporte y flete	143.685,63	130.949,03	(12.736,60)	-8,86%
Impuestos tasas y contribuciones		9.059,96	9.059,96	0,00%
gastos no deducibles		261375,98	261.375,98	0,00%
TOTAL OTROS GASTOS	143.685,63	401.384,97	257.699,34	179,35%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	731.308,04	1.401.381,90	670.073,86	91,63%
RESULTADO DEL PERÍODO	118.200,25		(118.200,25)	-100,00%
(-) Participación a trabajadores	(17.730,04)		17.730,04	-100,00%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	100.470,21		(100.470,21)	-100,00%
(-) Impuesto a la renta	-18650,06		18.650,06	-100,00%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	81.820,15	(204.684,45)	(286.504,60)	-350,16%

Fuente: Estado de Resultado de la Empresa PRASOL- Lácteos Santillán

Elaborado por: Jessica Pesantez

INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN AÑO 2015 – 2016

Al desarrollar el análisis horizontal a la a la empresa hemos obtenido los siguientes resultados.



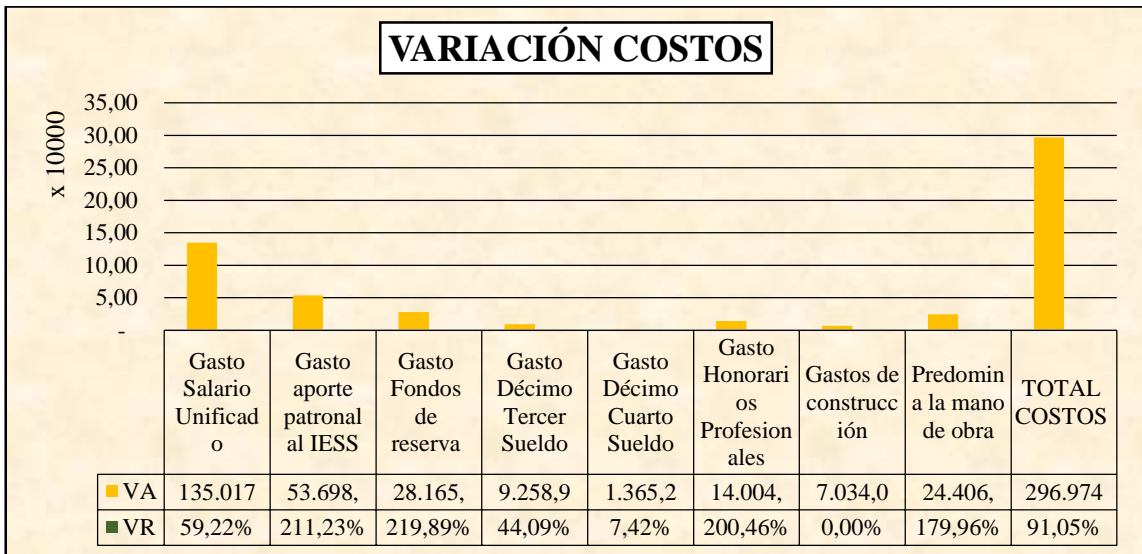
Fuente: Tabla N° 25

Elaborado por: Jessica Pesantez

Las ventas para el año 2016 se incrementaron en 15.73% en valores representa \$663.495,36, este incremento es favorable para la empresa debido a que su mercado ha aumentado en cantidades considerables, por lo que se aumenta los niveles de ventas siendo más rentable, esto se obtiene ofreciendo productos de calidad a los clientes.

Luego de deducir los costos de ventas de las ventas totales, el ingreso total para el año 2016 se incrementó en un 40,87%, en valores representa \$347.189,16.

Gráfico N° 32: Variación Costos



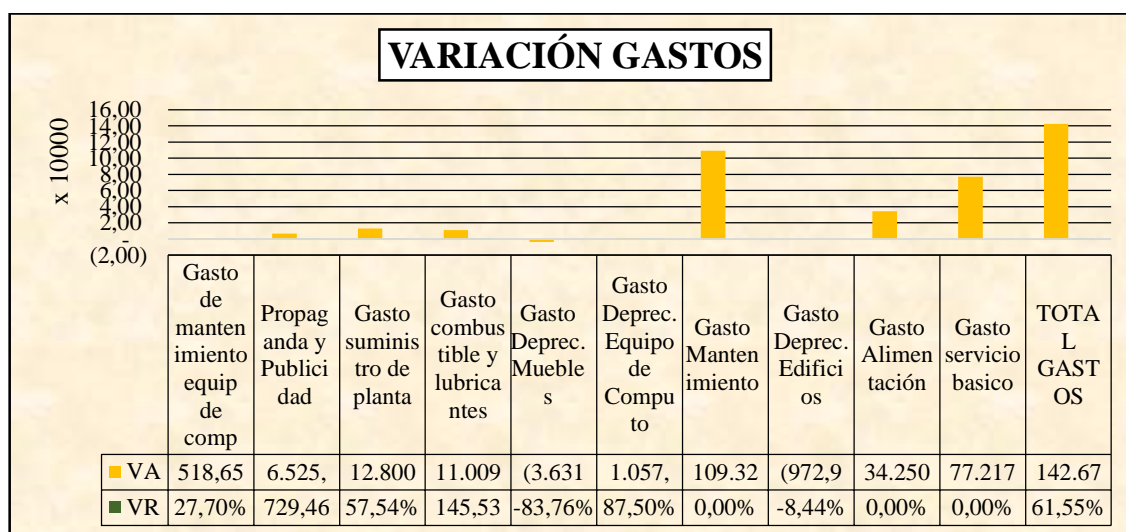
Fuente: Tabla N° 25

Elaborado por: Jessica Pesantez

PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN en el año 2016 mostro un Costo de Ventas de \$296.074.7 que representa en porcentaje 91,05%; el costo de ventas son todos los costos en los que la empresa incurre al momento de elaborar el producto o producir, para el año 2016 el costo de venta presento un incremento, este aumento se produce principalmente por el aumento de las ventas, es decir el aumento de la materia prima, el aumento de nuevos trabajadores con sus respectivos beneficios.

En el rubro gasto salario unificado, posee un aumento de \$137.017,9 con un porcentaje de 59.22%, esto se debió a que existió un aumento de personal y de sueldos a los empleados que laboran en la empresa. Por esta razón se incrementó el aporte patronal IEES en 211,23, los fondos de reserva en 219.89%.

Gráfico N° 33: Variación Gastos



Fuente: Tabla N° 25

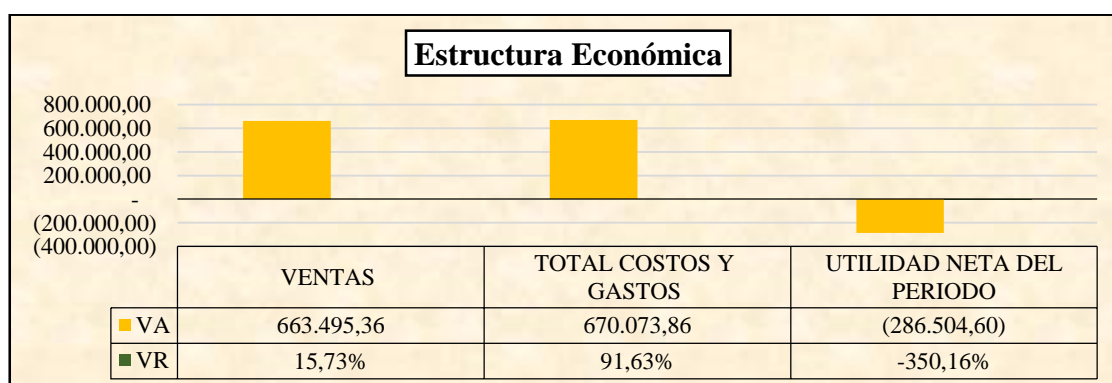
Elaborado por: Jessica Pesantez

El Total de Gastos Administrativos en variación al año 2015 con el 2016, los gastos se incrementaron en un porcentaje que corresponde al 61,55%, significa que la empresa tuvo más gastos como en gastos al personal, suministros, el mismo que afecta a los ingresos de la entidad.

Los Gatos Suministros de planta tuvo un incremento en el año 2016 de \$ 12.800,76, con un porcentaje de 57.54%, esto es por la compra de útiles de oficina.

En la cuenta Gastos Combustibles y Lubricantes, tuvo un aumento de \$11.009,44 que en porcentaje representa el 145.53%.

Gráfico N° 34: Variación Estructura Económica



Fuente: Tabla N° 25

Elaborado por: Jessica Pesantez

La Utilidad del Ejercicio para el año 2016 tuvo un decremento de -350.16%, con un valor de \$ 286.504,60, esto significa que la empresa tuvo más gastos y costos que los ingresos.

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN debe minimizar los costos y gastos para que tenga una rentabilidad.

Tabla 26: Análisis Vertical – Balance General 2015 - 2016

EMPRESA PRASOL - LÁCTEOS SANTILLÁN				
BALANCE GENERAL				
ANÁLISIS VERTICAL				
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 -2016				
EN USD				
Cuenta	Año 2015	%	Año 2016	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE				
Caja General	570,55	0,03%	3.552,04	0,16%
Caja Cobranza	45.043,83	2,10%	27.187,65	1,25%
Caja cheque posfechados			26.086,52	1,19%
Caja Chica			352,43	0,02%
Transitoria Cambio/Devolución			(2.335,18)	-0,11%
Caja Transporte			(2.028,54)	-0,09%
Transferencia Caja Transporte			4.000,00	0,18%
Banco Pichincha			55.121,10	2,52%
TOTAL DISPONIBLE	45.614,38	2,12%	111.936,02	5,13%
EXIGIBLE				
C X C CLIENTES CENTRO	546.159,92	25,43%	478.574,16	21,92%
Prestamos empleados			37.008,43	1,70%
Prestamos Proveedores			770,43	0,04%
Anticipos empleados			1.120,87	0,05%
Otras cuentas por cobrar			450,00	0,02%
IVA en compras			(2.142,84)	-0,10%
Crédito tributario I.R	39.733,90	1,85%	66.507,71	3,05%
Anticipo impuesto a la renta			14.136,10	0,65%
Crédito tributario por IVA			22.547,25	1,03%
1% Ret. Impuesto a la renta			14.998,58	0,69%
TOTAL EXIGIBLE	585.893,82	27,28%	633.970,69	29,04%
REALIZABLE				
Inventario de materia prima	311.638,25	14,51%	212.996,18	9,76%
Inventario de Productos en Proceso	4.670,80	0,22%	12.325,96	0,56%
Productos terminados	16.002,03	0,75%	21624,08	0,99%
TOTAL REALIZABLE	332.311,08	15,47%	246.946,22	11,31%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	963.819,28	44,87%	992.852,93	45,48%
ACTIVOS FIJOS				
AF CON DEPRECIACIÓN				
Edificio Nuevo			230.441,01	10,56%
Inmuebles	230.441,01	10,73%		0,00%
Maquinaria y equipo industria	868.665,14	40,44%	885.742,06	40,57%
Muebles y enseres	8.376,19	0,39%	8.446,59	0,39%
Equipo de oficina			108,39	0,00%
Equipo de computo	10.898,51	0,51%	10.598,51	0,49%
Vehículos Camioneta Mazda	876.972,86	40,83%	876.972,86	40,17%

Equipo de Laboratorio			11.788,00	0,54%
Software y comunicaciones			300,00	0,01%
Otras propiedades planta y equipo	108,39	0,01%		0,00%
TOTAL AF CON DEPRECIACIÓN	1.995.462,10	92,90%	2.024.397,42	92,72%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA				
DEPREC. ACUMULADA Y ACT FIJO				
(-) Deprec Acum. Edificio Nuevo			(22.141,56)	-1,01%
D.A Muebles y enseres	(12.360,07)	-0,58%	(1.531,19)	-0,07%
D.A Instalación Maquinaria y Equipo	(568.749,93)	-26,48%	(643.859,12)	-29,49%
(-) Deprec Acum. Equipo de Ofic			(10,83)	0,00%
D.A Equipo de Cómputo y Software	(5.395,94)	-0,25%	(7.632,86)	-0,35%
D.A vehículos	(224.889,60)	-10,47%	(224.889,60)	-10,30%
(-) Deprec Acum. Equipo de Lab.			(1.611,41)	-0,07%
(-) Deprec Acum. Software y Com.			(30,00)	0,00%
TOTAL DEPREC. ACUM. A.F	(811.395,54)	-37,78%	(901.676,57)	-41,30%
TOTAL DEPREC. ACUMULADA	(811.395,54)	-37,78%	(901.706,57)	-41,30%
TOTAL ACTIVO FIJO	1.184.066,56	55,13%	1.122.690,85	51,42%
Gasto Interés Diferido Glosa			67.691,16	3,10%
TOTAL ACTIVOS	2.147.885,84	100,00%	2.183.234,94	100,00%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores Nacionales	889.750,96	41,42%	\$ 790.662,35	36,22%
RTF IR Compras locales bienes	7.592,33	0,35%		
Aporte Patronal IESS por pagar	15.714,63	0,73%		
Sueldos por Pagar	20.163,67	0,94%	40628,55	1,86%
Aporte Patronal IESS por pagar	5.068,29	0,24%	9928,37	0,45%
Ret Impuesto Renta			(1.099,16)	-0,05%
Impuestos por pagar			\$ 6.877,59	0,32%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	938.289,88	43,68%	846997,7	38,80%
PASIVO NO CORRIENTE				
Prestamos Banco	305.353,39	14,22%	473817,07	21,70%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	305.353,39	14,22%	473817,07	21,70%
TOTAL PASIVO	1.243.643,27	57,90%	1320814,77	60,50%
PATRIMONIO				
Capital	477.082,40	22,21%	967.765,12	44,33%
Utilidades del ejercicio	308.959,92	14,38%	99339,5	4,55%
TOTAL PATRIMONIO NETO	786.042,32	36,60%	1.067.104,62	48,88%
RESULTADO DELEJERCICIO				
Resultado del período	118.200,25	5,50%	(204.684,45)	-9,38%
TOTAL PATRIMONIO	904.242,57	42,10%	862.420,17	39,50%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.147.885,84	100,00%	2.183.234,94	100,00%

Fuente: Balances de la Empresa PRASOL- Lácteo Santillán

Elaborado por: Jessica Pesantez

INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTILLÁN AÑO 2015 – 2016

Al desarrollar el análisis vertical a la Empresa PRASOL- Lácteos Santillán hemos obtenido los siguientes resultados.

Gráfico N° 35: Participación del Activo Disponible

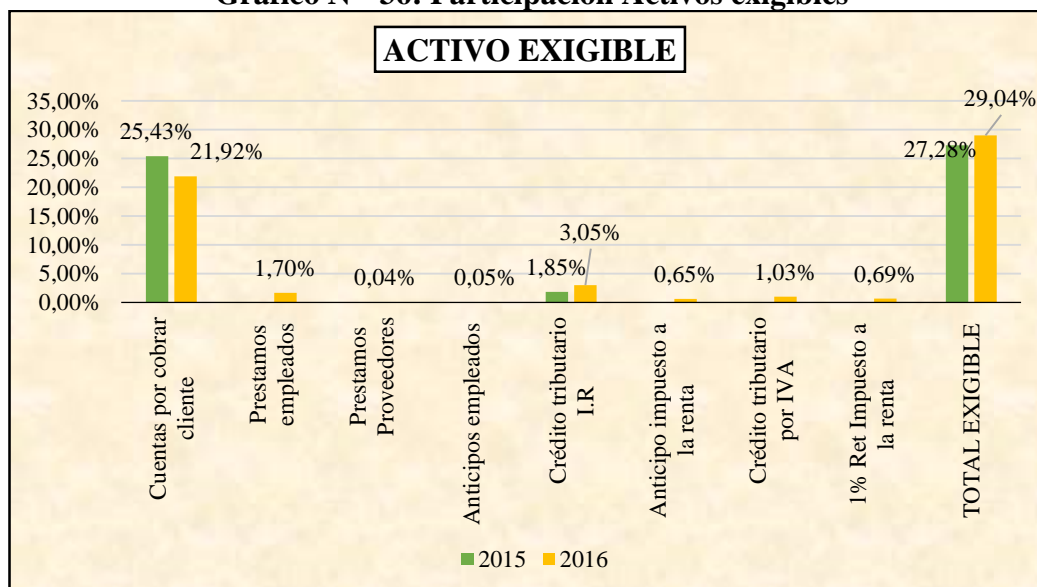


Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el año 2015 los Activos disponibles representa el 2,12% del total del activo, mientras para el año 2016 represento 5,13%, se puede determinar que la participación de los activos disponibles dentro del activo total se incrementó, lo cual es por el aumento en la cuenta Bancos con una participación de 2,52% en el año 2016, se puede decir que el dinero en efectivo con la que cuenta la empresa se encuentra en movimiento constante.

Gráfico N° 36: Participación Activos exigibles

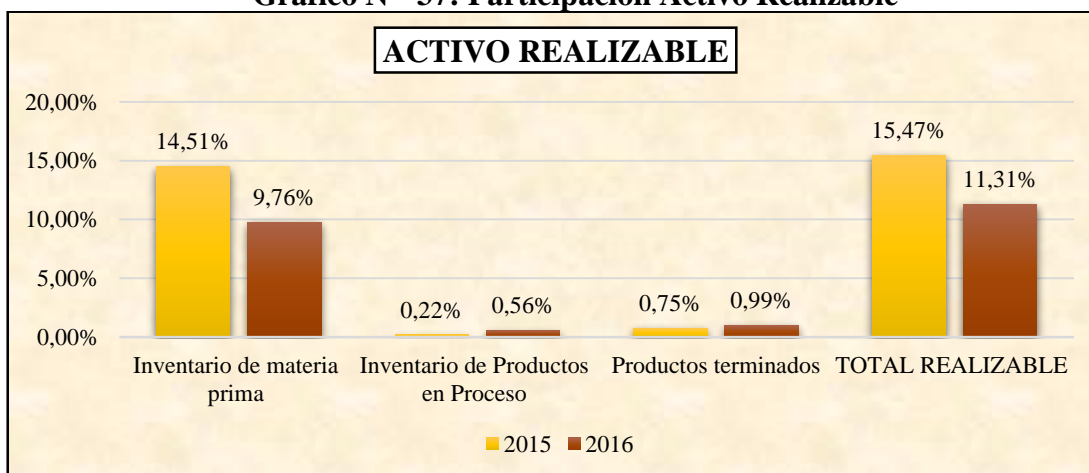


Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Jessica Pesantez

Los activos exigibles para el año 2015 representa el 27,28% que equivale al USD 585.893,82 para el año 2016 represento 29,04%, es decir que tuvo incremento para el siguiente año, significa que la empresa cobro la deuda que tenía con sus clientes esto quiere decir que la empresa está utilizando sus estrategias de cobro y la cuenta que más ha disminuido es, cuentas por cobrar clientes con un porcentaje de participación de 21,92% para el año 2016.

Gráfico N° 37: Participación Activo Realizable

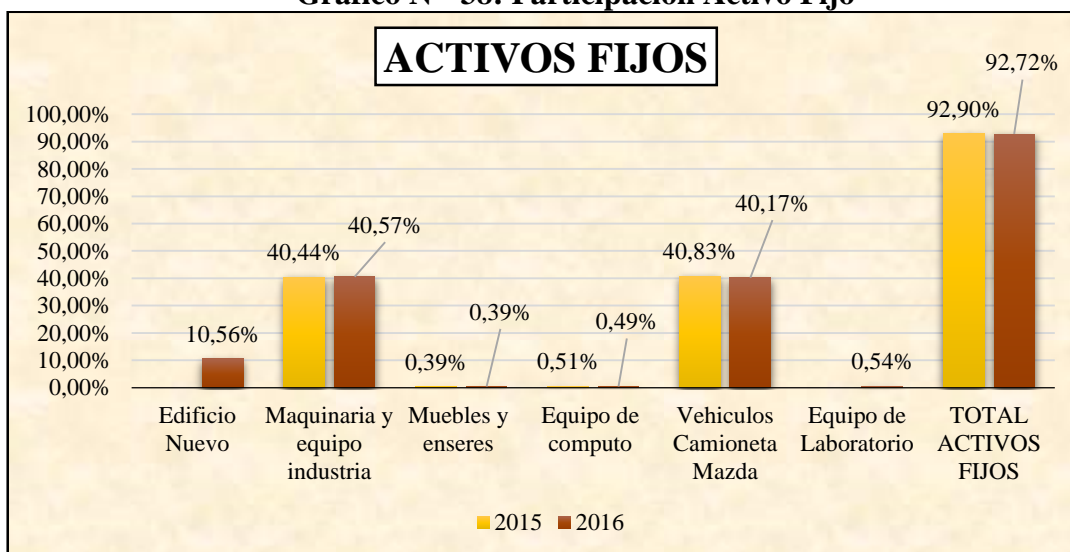


Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el año 2015 los activos realizables representaron 15,47% del total de los activos y para el año 2016 su participación fue de 11,31%, se puede observar que hubo un decremento para el año 2016 esto debido a que en los inventarios de la materia prima tubo una disminución esto significa que la empresa en el año 2016 no tuvo la materia prima suficiente para la elaboración de los productos.

Gráfico N° 38: Participación Activo Fijo

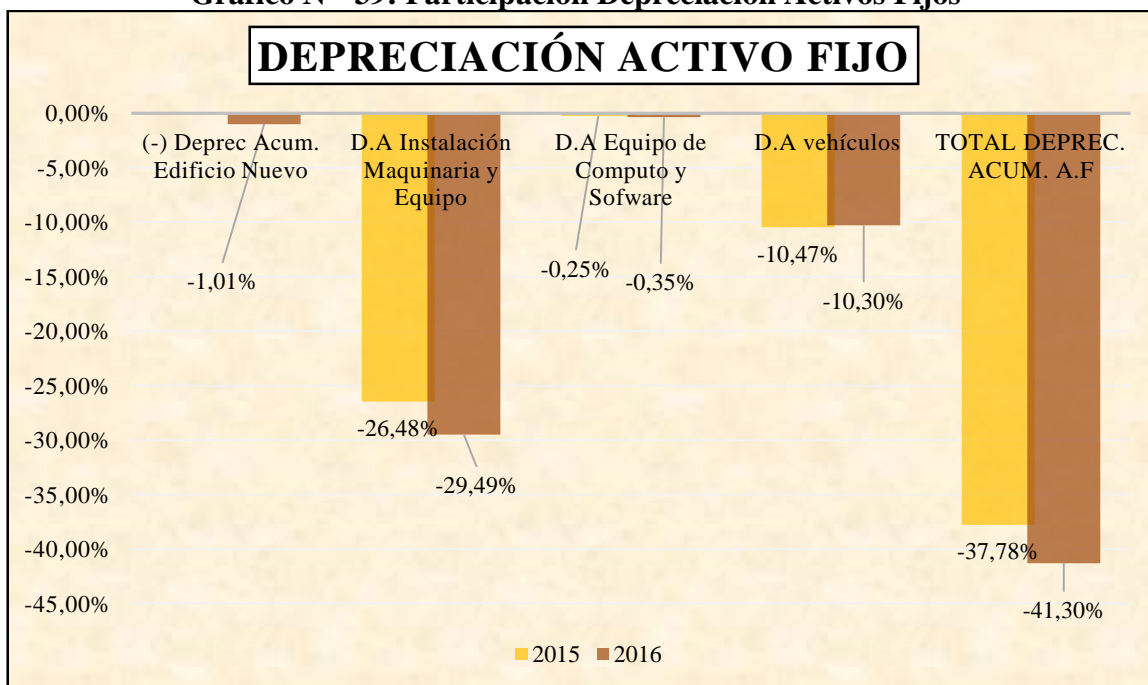


Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el año 2015 los activos fijos representan un 92,90% que equivale al USD 1.184.066,56, del total de los activos, para el año 2016 tuvo una disminución su participación fue de, 92,72% que equivale al USD 1.122.690,85 con respecto al año 2015. Esta disminución es debido a la cuenta Vehículos y camioneta porque esta es la cuenta que más se ha decremento.

Gráfico N° 39: Participación Depreciación Activos Fijos

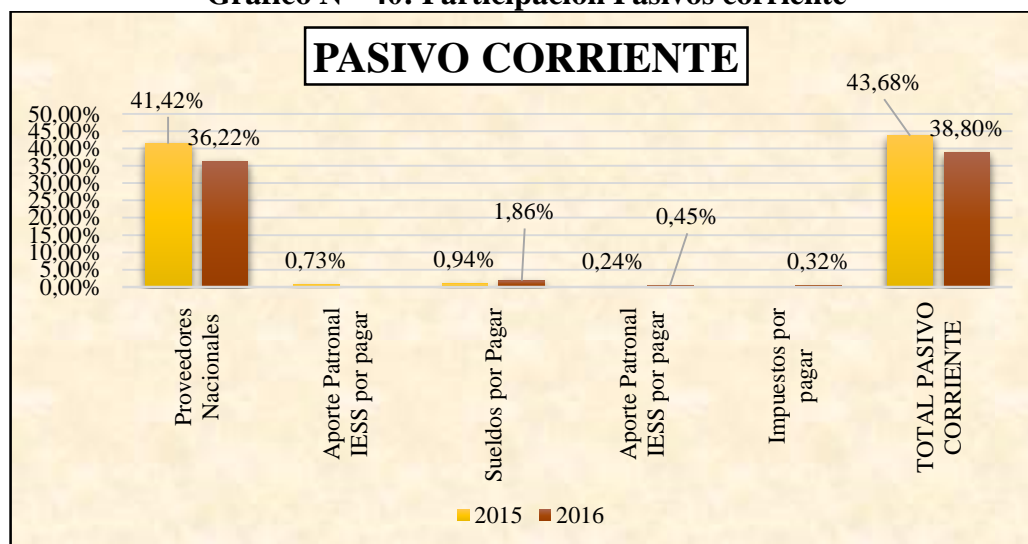


Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el año 2015 los activos fijos depreciables representan un 37,38%, del total de los activos, para el año 2016 tuvo un incremento su participación fue de, 41,30% con respecto al año 2015. Este incremento es debido a las depreciaciones de los activos fijos, es decir que para el año 2016 se aumentó la cuenta edificio, por esta razón se incrementó las depreciaciones.

Gráfico N° 40: Participación Pasivos corriente

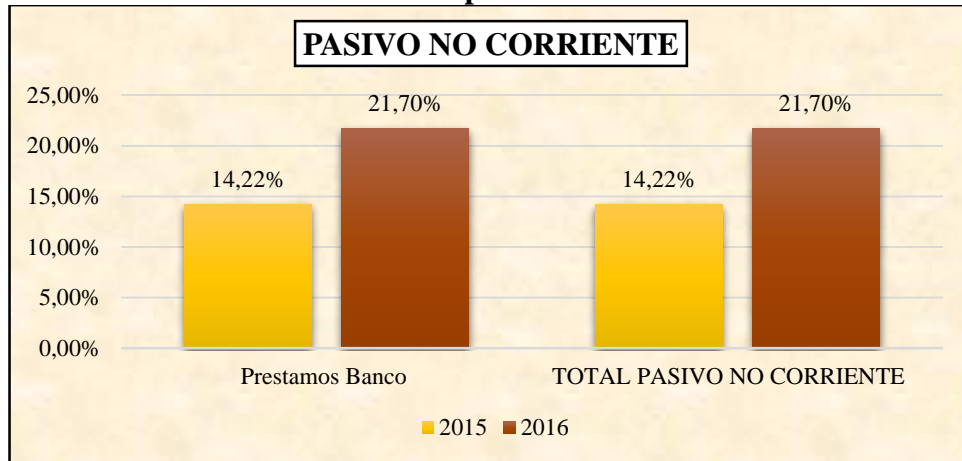


Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el gráfico se puede observar para el año 2015 los pasivos corrientes representaron el 43,68%, en cantidad equivale al USD 938.289,88 del total de pasivos y patrimonio, en el año 2016 tuvo una participación en porcentaje 38,80% en valor USD 846997,7. Se puede ver que en el año 2016 hubo un decremento a razón de la disminución en la cuenta proveedores es decir que la empresa pago las cuentas pendientes a los proveedores

Gráfico N° 41: Participación Pasivo no corriente

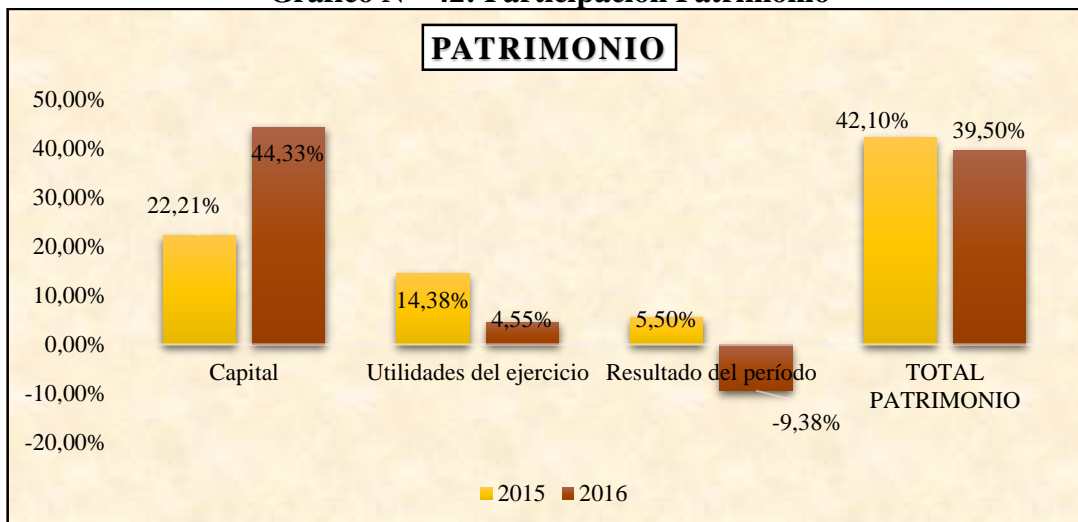


Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Jessica Pesantez

Para el año 2015 el pasivo no corriente tuvo una participación de 14,22% del total pasivo que equivale al USD 1.243.643,27; y para el año 2016 tuvo un incremento a un porcentaje de 27,70% en cantidad es de USD 1320814,77; del total pasivo, se puede decir que esta cuenta se incrementó por los préstamos bancarios, es decir que la empresa se financio un crédito a largo plazo.

Gráfico N° 42: Participación Patrimonio

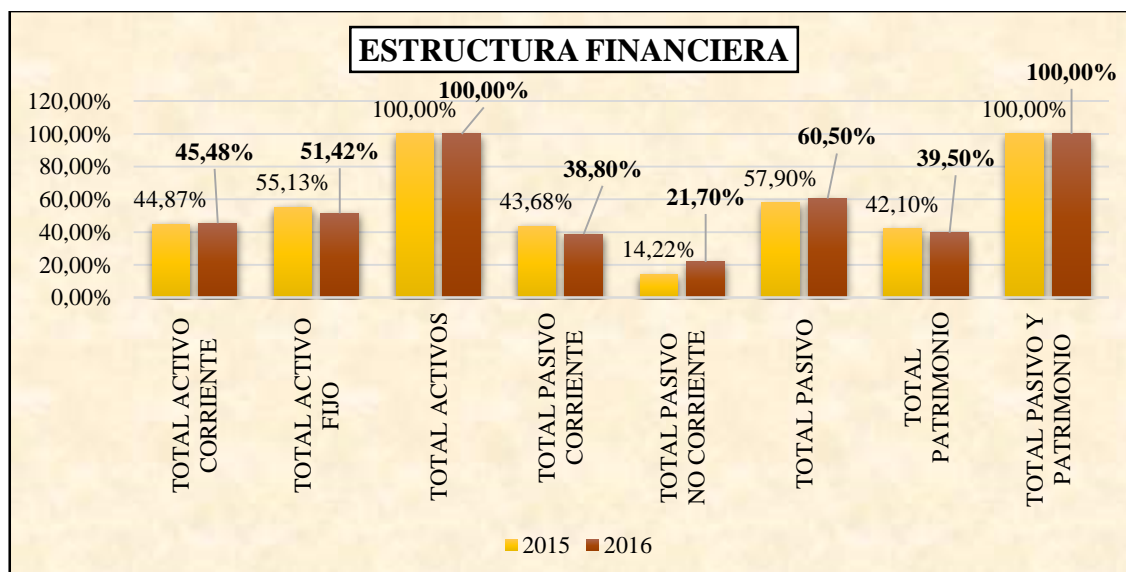


Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el año 2015 el capital social represento un 22,21% que equivale al USD 477.082,40 del total del pasivo más patrimonio; para el año 2016 se incrementó su participación en un 44,33% que en cantidad seria USD 967.765,12, significa que la empresa incremento su capital para el siguiente año este es debido al aumento en las cuentas utilidades del ejercicio anterior con una participación de 4,55%.

Gráfico N° 43: Estructura Financiera



Fuente: Tabla N° 26

Elaborado por: Jessica Pesantez

Activo corriente. - Según los principios del análisis vertical se dice que el activo corriente debe ser al menos superior al pasivo corriente uno o dos veces.

En este caso en el año 2015 si cumple el activo corriente tiene una participación de 44,87% y el pasivo corriente 43,68%, mientras para el año 2016 el activo corriente tiene una participación de 45,48% y el pasivo corriente 38,80% de igual manera si se cumple. El activo corriente en el año 2015 tiene un valor de USD 963.819,28, que representa el 44,87% del total de sus activos, en el siguiente periodo es decir en el año 2016 tuvo un aumento, pero no tan significativo de 45,48% que equivale a USD 992.852,93. Esto significa entidad cuenta con una solvencia estable es decir que la entidad tiene la forma de cubrir las necesidades económicas que se puede presentar en la empresa.

Activo no corriente. - En el año 2015 represento al 55.13% que equivale al USD 1.184.066,56 del total de los activos, para el año 2016 tuvo una disminución que representa el 51,42% que equivale al USD 1.122.690,85, significa que la entidad tuvo disminución debido a las depreciaciones de los bienes y equipos que tiene la entidad.

Pasivo corriente. - Para el año 2015 represento un 43,68% que en cantidad seria USD 938.289,88, mientras para el siguiente año 2016 tuvo un decremento de un 38,80% que representa en cantidad USD 846997,7, significa que para la empresa se disminuyeron las obligaciones con terceros a corto plazo.

Pasivo no corriente

En el año 2015 represento un porcentaje de 14,22% y para el año 2016 se disminuyó en un 21,70%, significa que las obligaciones a largo plazo con terceros se incrementaron.

Patrimonio

Para el año 2015 el patrimonio representa el 43,10% en cantidad equivale al USD 904.242,57; para el año 2016 se incrementó en un 39,50% que equivale a USD 862.420,17, significa que este es el valor neto con lo que cuenta la empresa.

Tabla 27: Análisis Vertical. Estado de Resultado

EMPRESA PRASOL - LÁCTEOS SANTILLÁN				
BALANCE GENERAL 2015 – 2016				
ANÁLISIS VERTICAL				
EN USD				
Cuenta	Año 2015	%	Año 2016	%
INGRESOS OPERACIONALES				
VENTAS	4.218.775,68	100,00%	4.882.271,04	100,00%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	4.218.775,68		4.882.271,04	
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS				
Descuento y Devoluciones			190.447,68	3,90%
Costo Ventas Centro	3.369.267,39	79,86%	3.495.125,91	71,59%
TOTAL COSTO DE PRODUCTOS	3.369.267,39		3.685.573,59	75,49%
TOTAL INGRESOS	849.508,29	20,14%	1.196.697,45	24,51%
COSTOS Y GASTOS				
GASTOS ADMINISTRACIÓN				
Gasto Salario Unificado	227.989,88	5,40%	363.007,84	7,44%
Gasto aporte patronal al IESS	25.421,43	0,60%	79.119,67	1,62%
Gasto Fondos de reserva	12.808,61	0,30%	40.974,04	0,84%
Gasto Décimo Tercer Sueldo	21.002,19	0,50%	30.261,17	0,62%
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	18.397,36	0,44%	19.762,65	0,40%
Gasto Honorarios Profesionales	6.986,25	0,17%	20.991,10	0,43%
Vacaciones Administración		0,00%	5.893,30	0,12%
Bonificaciones		0,00%	1.907,65	0,04%
Gastos de construcción		0,00%	7.034,08	0,14%
Otros gastos administración		0,00%	16.222,77	0,33%
PREDOMINA LA MANO DE OBRA	13.562,35	0,32%	37968,57	0,78%
TOTAL COSTOS	326.168,07	7,73%	623.142,84	12,76%
GASTOS				
Gasto de mantenimiento equipo de computo	1.872,32	0,04%	2.390,97	0,05%
Propaganda y Publicidad	894,61	0,02%	7.420,44	0,15%
Gasto Seguros	8.776,24	0,21%		0,00%
Gasto suministro de planta	22.246,82	0,53%	35047,58	0,72%
Gasto combustible y lubricantes	7.565,39	0,18%	18.575,33	0,38%
Gasto Deprec. De Maquinaria	85.676,81	2,03%	76.288,19	1,56%
Gasto Deprec. Muebles	4.335,53	0,10%	704	0,01%
Gasto Deprec. Equipo de Computo	1.209,00	0,03%	2.266,92	0,05%
Gasto Depreciación Equipo de Laboratorio		0,00%	432,41	0,01%
Gasto Deprec. Vehículos	87.697,29	2,08%		0,00%
Gasto Mantenimiento		0,00%	109.326,28	2,24%
Gasto Deprec. Edificios	11.522,05	0,27%	10549,11	0,22%
Gasto Alimentación		0,00%	34.250,57	0,70%
Gasto servicio básico		0,00%	77.217,97	1,58%
TOTAL GASTOS	231.796,06	5,49%	374.469,77	7,67%
INTERESES Y COMISIONES BANCARIA				
Gastos Intereses Bancarios	201,96	0,00%	2.384,32	0,05%
TOTAL LOCALES	29.456,32	0,70%		0,00%
TOTAL INTERESES Y COMISIONES BANCARIA	29.658,28	0,70%	2.384,32	0,05%
OTROS GASTOS		0,00%		0,00%
Transporte y flete	143.685,63	3,41%	130.949,03	2,68%
Impuestos tasas y contribuciones		0,00%	9.059,96	0,19%
gastos no deducibles		0,00%	261375,98	5,35%
TOTAL OTROS GASTOS	143.685,63	3,41%	401.384,97	8,22%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	731.308,04	17,33%	1.401.381,90	28,70%
RESULTADO DEL PERÍODO	118.200,25	2,80%		0,00%
(-) Participación a trabajadores	(17.730,04)	-0,42%		0,00%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	100.470,21	2,38%		0,00%
(-) Impuesto a la renta	-18650,06	-0,44%		0,00%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	81.820,15	1,94%	(204.684,45)	-4,19%

Fuente: Estado de Resultado de la Empresa PRASOL- Lácteos Santillán

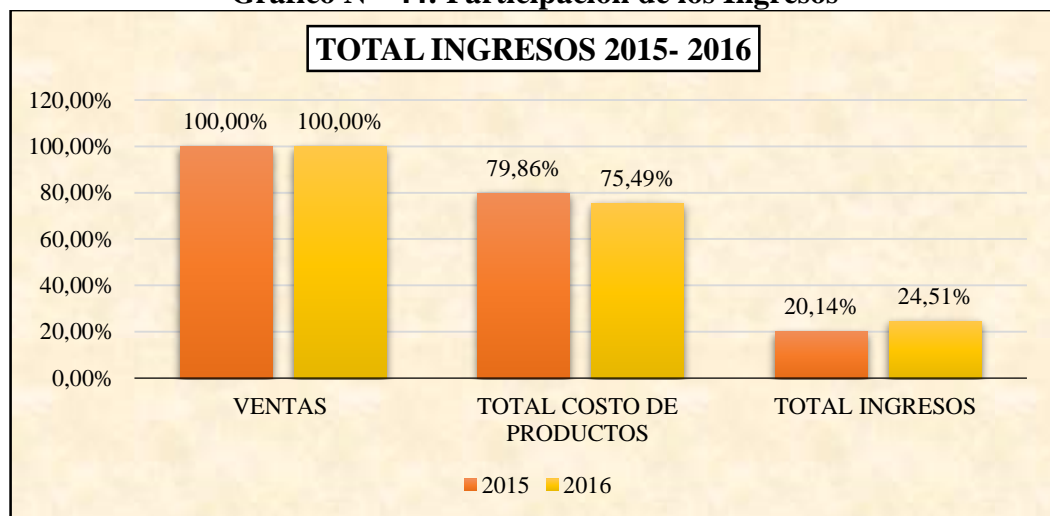
Elaborado por: Jessica Pesantez

INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTILLÁN AÑO 2015 – 2016

El análisis vertical de este estado financiero se refiere al grado de participación que tiene cada una de las cuentas que la integran con respecto al total de ingresos percibidos

Al desarrollar el análisis vertical a la Empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN hemos obtenido los siguientes resultados.

Gráfico N° 44: Participación de los Ingresos

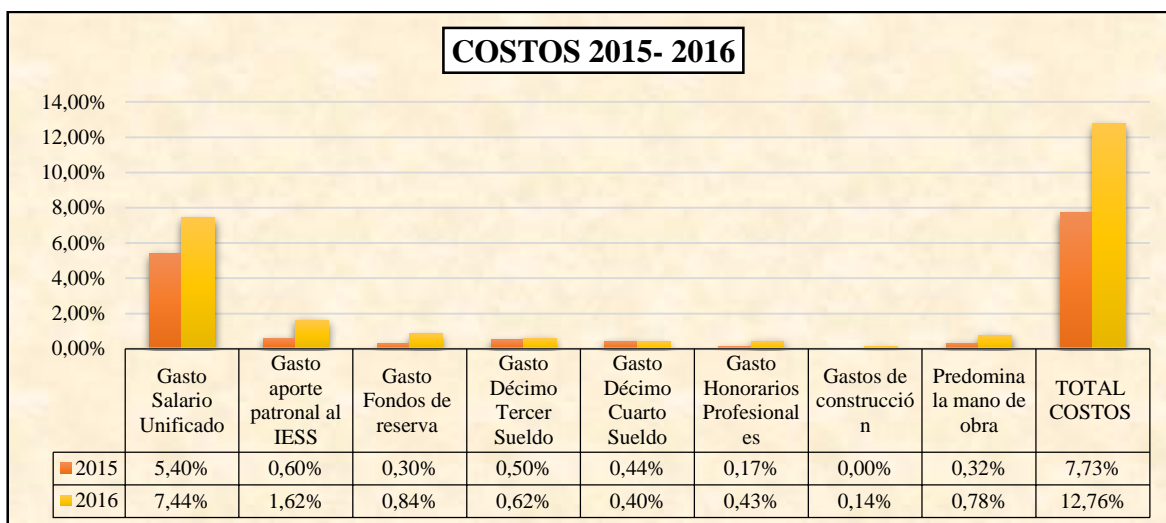


Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el gráfico anterior se puede observar que el rubro que más representación tiene es la cuenta Costo de productos vendidos con una participación de 79,86% en el 2015 en cantidad equivale a USD 3.369.267,39 y con 75,49% en el 2016 en cantidad USD 3.685.573,59. La cuenta Total ingresos tiene una participación de 20,14% en el año 2015 y 24,51% en el año 2016 del total de las ventas.

Gráfico N° 45: Participación de los Costos

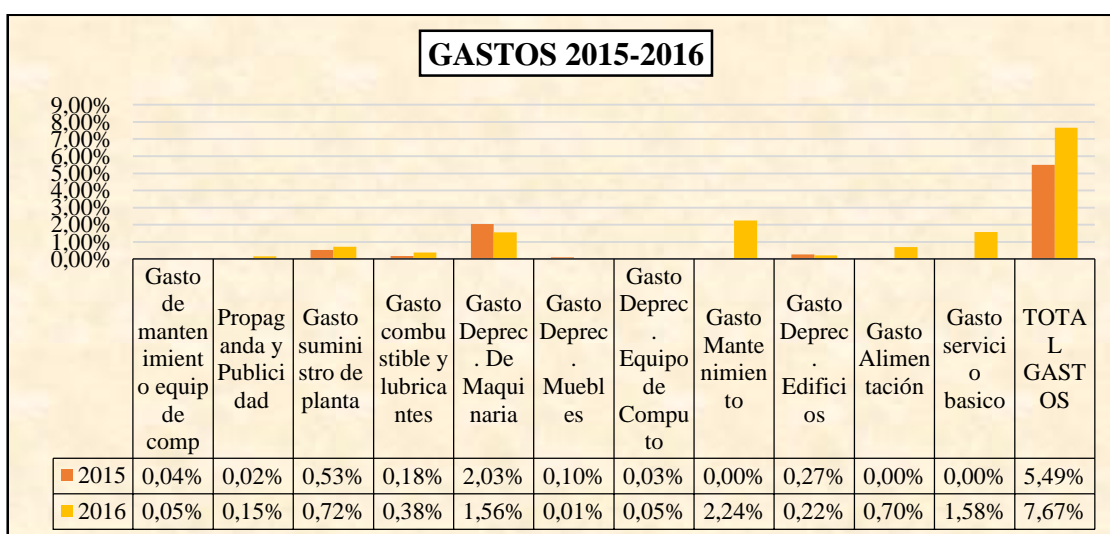


Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: Jessica Pesantez

Los costos de la empresa a comparación del año 2015 que obtuvo el 7,73% del total de la participación de las ventas, en el año 2016 obtuvo un aumento ya que llegó a tener el 12,76% de total de la participación lo cual significa que los costos de la producción del producto se han incrementado, en este caso la cuenta que más ha incrementado su participación dentro de este rubro es el gasto salario unificado en el año 2015 con una participación de 5,40% y en el año 2016 con una participación de 7,44% del total de ventas.

Gráfico N° 46: Participación de Gastos

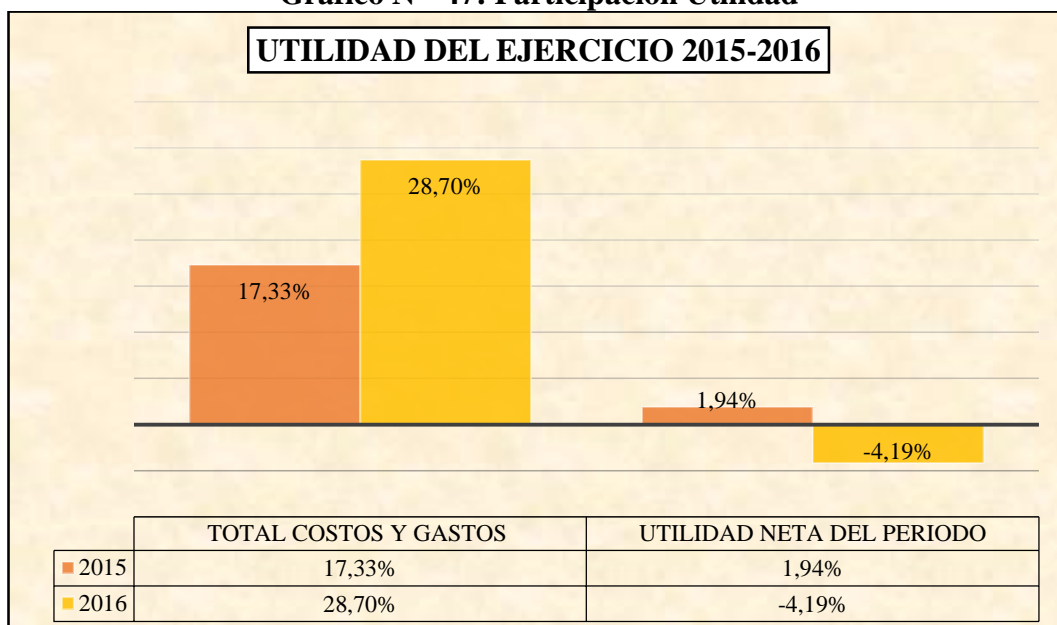


Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el año 2015 los gastos representan en porcentaje el 5,49% en cifras monetarias USD 231.796,06 del total de las ventas de la entidad; para el año 2016 su participación fue de 7,67% que equivale USD 374.469,77, significa que tuvo un incremento en los gastos la empresa Estos gastos están conformados por los gastos de mantenimiento equipo de cómputo con una participación de 0,05% en el 2016. Los gastos propaganda y publicidad con 0,72% es decir que hubo un incremento con respecto al año anterior. Los gastos servicios básicos tienen un incremento en su participación para el año 2016 de 1,58% significa que la entidad tuvo un gran consumo de luz la cuenta gasto mantenimiento de igual forma tuvo un incremento en su participación de 2,24%.

Gráfico N° 47: Participación Utilidad



Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: Jessica Pesantez

En el gráfico anterior se puede observar los costos y gastos de la empresa Lácteos Santillán tuvo un incremento en su participación con respecto al año 2015, en el año 2016 su participación fue de 28,70%, esto significa que los costos y gastos de la producción de los productos se han incrementado a un porcentaje muy alto.

En el año 2015 el resultado del ejercicio del total de las ventas tuvo una participación de 1,94% en valores representa USD 81.820,15; en el año 2016 hubo una disminución en su participación de -4,19% en cantidad USD (204.684,45) esto significa que la empresa tiene más costos y gastos, por tal motivo en el año 2016 tuvo una perdida en la utilidad neta, esto no es bueno para la empresa, lo cual debería tomar medidas, como reducir los costos y gastos.

4.3.2.2. Aplicación de los Indicadores Financieros

Los indicadores financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

La empresa Lácteos Santillán ha sufrido diversos cambios en sus razones financieras analizando estos indicadores nos podemos dar cuenta cuales han sido las variaciones en sus coeficientes financieros del año 2015 y 2016.

3.3.2.2.1. Índice de liquidez

1. Razón Corriente

	2015	2016
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivos Corriente}} = \frac{963.819,28}{938.289,88} = 1.03$	$\frac{992.852,93}{846.997,7} = 1.17$	

Análisis

Indica que la empresa para el año 2015 cuenta con 1,03 centavos para cubrir cada \$1,00 de sus deudas a corto plazo. Con respecto al año 2016 podemos decir que su liquidez aumento que equivale a 1,17 centavos para cubrir su deuda corriente. Esto quiere decir que la empresa Lácteos Santillán por cada dólar que debía contaba con 1,17 dólares para cubrir la deuda, podemos decir que la empresa tiene recursos para cubrir las deudas que mantiene a corto plazo.

Según la Superintendencia de compañías menciona que la liquidez corriente generalmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos es de 1 a 1 es decir que la empresa por cada \$1 dólar sus deudas corrientes debe tener \$1 dólar para cubrir dicha deuda, en este caso la empresa si cumple con este criterio en los dos periodos.

2. Prueba Ácida

	2015	2016
$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corriente}} = \frac{631.508,20}{938.289,88} = 0.67$	$\frac{745.906,71}{846.997,7} = 0.88$	

Análisis

Podemos observar si la empresa tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2015 no alcanzaría a atender sus obligaciones a corto plazo y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir, en cambio en el año 2016 este indicador aumento, pero no lo suficiente para poder atender el total de sus obligaciones corrientes. La empresa Lácteos Santillán depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

En este indicador el criterio no se puede precisar cuál es el valor ideal, pero en principio el más adecuado podría acercarse a 1. Entonces la empresa por medio de este principio de la administración en los dos años si cumple. (Gitman, 2012)

3. Capital de trabajo

2015

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 963.819,28 - (938.289,88) = 25.529,40$$

2016

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 992.852,93 - 846997,7 = 145.855,23$$

Análisis

El capital de trabajo es el monto que la empresa destine para cubrir con todas las obligaciones necesarias para la producción en el año 2015 la empresa si tuvo una cantidad de recursos aceptable por \$ 25.529,40 dólares, mientras que para el año 2016 se notó el incremento alto de \$ 145.855,23 dólares esto se debe a que el flujo de efectivo utilizado fue elaborado minuciosamente, este aumento en el capital de trabajo es muy bueno ya que permite que la producción sea continua, lo que significa que después de pagar todas sus obligaciones inmediatas cuenta con suficiente capital para el desarrollo normal de sus operaciones, lo que quiere decir que la empresa cuenta con los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

El capital de trabajo de la empresa debe tener un valor positivo, en este caso la empresa si cumple con esta condición obteniendo un valor positivo en ambos periodos. (Gitman, 2012).

4. Razón de Solvencia

	2015	2016
$\frac{\text{Total Activos}}{\text{Total Pasivos}} = \frac{2147.885,84}{1243.643,27} = 1.73$		$\frac{2183.234,94}{1320.814,77} = 1.65$

Análisis

Se puede determinar que la solvencia de la empresa es estable al momento, dado que para el año 2015 se obtuvo que tenía \$1,73 dólares para cubrir sus obligaciones, de igual manera en el año 2016 llego a tener \$ 1,65 dólares para cubrir sus obligaciones por cada dólar que debe.

Para este indicador de la razón solvencia el rango para que sea aceptable es 1. (Gitman, 2012)

La empresa en los periodos cumple con este principio ya que sus resultados son >1.

4.3.2.2.2. Índice de Apalancamiento

1. Nivel de Endeudamiento

	2015	2016
$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} * 100 = \frac{1243.643,27}{2147.885,8} = 57.90\%$		$\frac{1320.814,77}{2183.234,94} = 60.50\%$

Análisis

Significa que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos está financiado con terceras personas el 57,90% en 2015 y 60,50% en 2016, en los dos periodos han sido financiados por los acreedores; se puede decir que la empresa se encuentra con un porcentaje casi al límite máximo y que ya no puede acceder a créditos con facilidad porque está en riesgos por lo que puede sobrepasar el límite normal de estándar de endeudamiento de una empresa.

El principio este indicador es cuanto más alto es el índice de endeudamiento mayor es el grado de apalancamiento. (Gitman, 2012)

2. Apalancamiento Financiero

	2015	2016
$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio Total}} * 100 = \frac{1243.643,27}{904.242,57} = 37.53\%$		$\frac{1320.814,77}{862.420,17} = 67.00\%$

Análisis

Significa que, por cada dólar aportado por el dueño, hay 37,53% en el año 2015 y 67% en el 2016, y el restante 63,47% y 33% es el aporte de los acreedores en el financiamiento de los activos aportado por los acreedores.

En este indicador se debería tener en cuenta que cuanto más alto es el índice mayor es el grado de apalancamiento. (Gitman, 2012)

3. Endeudamiento a corto plazo

	2015	2016
$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}} * 100 = \frac{938.289,88}{1243.643,27} = 75.45\%$		$\frac{846.997,7}{1320.814,77} = 64.13\%$

Análisis

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN tiene cerca de 75,45% en el 2015 de sus obligaciones a corto plazo mientras para el año 2016 se decremento su porcentaje en 64,13% es decir que sus obligaciones con terceras personas tuvieron una disminución, significa que la empresa cancelo sus deudas a corto plazo.

4. Concentración a Largo Plazo

	2015	2016
$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Total Pasivo}} * 100 = \frac{305.353,39}{1243.643,27} = 24.55\%$		$\frac{473.817,07}{1320.814,77}$
$= 35.87$		

Análisis

Para el año 2015 las deudas a largo plazo representan 24, 55% y para 2015 35,87%, significa que la empresa tiene más obligaciones financieras a largo plazo que a corto plazo lo cual no es riesgoso si existiera un problema con el desarrollo de su objeto social pues como sus obligaciones la mayoría son a largo plazo no podría ocasionarles problemas financieros.

En este indicador se debería tener en cuenta que cuanto más alto es el índice mayor es el grado de apalancamiento. (Gitman, 2012)

4.3.2.2.3. Índice de Actividad

1. Rotación Activos Totales

	2015	2016
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{4218.775,68}{2147.885,84} = 1.96$		$\frac{4882.271,04}{2183.234,94} = 2.24$

Análisis

Indica que la empresa por cada dólar invertido en activos vendió \$1,96 para el año 2015 y 2,24 para el 2016. Es decir que la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN está colocando entre sus clientes 2,34 veces el valor de la inversión efectuada en el año 2016.

Según el principio de la gestión financiera indica que si el resultante es de 1.3 significa que la entidad está generando ventas actuales superiores, en un 30% al activo total utilizado. Es decir que el manejo de la empresa es excelente. En este caso la empresa Lácteos Santillán si cumple con este principio.

2. Rotación cuentas por cobrar

2016

$$\frac{\text{Ventas}}{(\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{Cuentas por Cobrar último año})/2} = \frac{4218.775,68}{785.447,00} = 5.37$$

Análisis

La rotación de cuentas por cobrar para la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN fue muy poco rentable para el año 2016 debido a que en ese año recuperaba en 5,37 veces de las cuentas por cobrar.

Este índice está estrechamente ligado al día de las cuentas por cobrar ya que a medida que este aumenta en días, la rotación de cuentas por cobrar disminuye en número de veces al año. Normalmente las empresas deben rotar en cifras de 6 a 12 veces al año. En este principio la empresa no cumple obteniendo una rotación de 5 veces al año.

3. Plazo promedio de cobro

2016

$$\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}} = \frac{360}{5.37} = 67.02$$

Análisis

Las cuentas por cobrar a clientes que mantiene la empresa en el año 2016 se recuperaba cada 67 días, esto puede afectar gravemente a la empresa ya que afecta a la liquidez y por el tiempo de recuperación pueden convertirse en carteras de cuentas incobrables.

4. Rotación cuentas por pagar

2015

2016

$$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Proveedores}} = \frac{3369.267,39}{889.750,96} = 3.79 \qquad \frac{3495.125,91}{790.662,35} = 4.42$$

Análisis

Las cuentas por pagar proveedores en el año 2015 rotaron 3,79 veces en el año, mientras que para el año 2016 existió un incremento y llegó a rotar 4,42 veces al año.

El principio de este indicador debe ser mayor que los días de las cuentas por cobrar, a fin de garantizar que las deudas puedan ser cubiertas sin demora y sin costos adicionales para la empresa.

En este caso la empresa si cumple con este principio porque las cuentas por cobrar del año 2016 son de 5,37 veces y de las cuentas por pagar es de 4,42 veces para el año 2016.

5. Plazo promedio de pago

	2015	2016
$\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}} = \frac{360}{3.79} = 95.07$		$\frac{360}{4.42} = 81.44$

Análisis

En la tabla anterior podemos observar que en el año 2015 las políticas de pago que se mantenían con los proveedores eran a crédito porque cancelaban cada 95 días, de igual manera en el año 2016 mantuvo la misma política porque le cumplió su pago cada 81 días, ganándose de esta manera la confianza de los proveedores.

6. Rotación de inventarios

	2015	2016
$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}} = \frac{3369.267,39}{332.311,08} = 10.14$		$\frac{3495.125,91}{246.946,22} = 14.15$

Análisis

Para la empresa de PRASOL-Lácteos Santillán demuestra que para el año 2015 la rotación de inventarios fue de 10,14 veces mientras que para el año 2016 la rotación fue de 14,15 veces, es decir que el control de inventarios para el año siguiente se incrementó.

El principio de este indicador es si la rotación de un producto es alta, significa que tiene gran aceptación y que hemos conseguido un interesante nicho en el mercado.

7. Plazo promedio de inventarios

	2015	2016
$\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}} = \frac{360}{10.14} = 35.51$		$\frac{360}{14.15} = 25.44$

Análisis

Se puede analizar que la rotación de inventarios, al momento de determinar los días que demora el inventario en transformarse el producto vendido, para el año 2015 es de 35 días,

4.3.2.2.4. Índice de Productividad

1. Margen Bruto de Utilidad sobre Ventas

	2015	2016
$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}} * 100 = \frac{849.508,29}{4218.775,68} = 20.14\%$		$\frac{1196.697,45}{4882.271,04}$
$= 24.51\%$		

Análisis

De lo anterior podemos decir que para el año 2015 y 2016, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue del 20,14% y 24,51% respectivamente, por lo cual observamos que existe un incremento de 4, 36% para este periodo, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa.

Cuanto más grande sea la margen bruta de utilidad será mejor.

4.3.2.2.5. Índice de Rentabilidad

1. Retorno sobre Patrimonio (ROE)

	2015	2016
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100\% = \frac{81.820,15}{904.242,57} = 9.05\%$		$- \frac{204.684.45}{862.420,17} = -23.73\%$

Análisis

Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para el año 2015 y 2016 fue del 9,05% y 23,73% respectivamente; es decir que hubo un decremento en la rentabilidad de la inversión del propietario, esto probablemente originado por el incremento de los altos costos y gastos de la empresa.

Cuanto mayor es esta ratio más rentable es la inversión para los accionistas. (Gitman, 2012)

En este caso la empresa no obtuvo ninguna ganancia.

2. Retorno sobre Ventas (ROS)

	2015	2016
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{81.820,15}{4218.775,68} = 1.94\%$		$- \frac{204.684.45}{4882.271,04} = -4.19\%$

Análisis

Como podemos observar las ventas de la empresa para el año 2015 y 2016 generaron el 1,96% y el -4,19% de utilidad, también podemos ver que existe una disminución para el año 2016 de en la utilidad. Adicionalmente decimos que, a pesar del aumento en los costos de ventas y gastos, las ventas crecieron en un porcentaje menor.

3. Retorno sobre activos (ROA)

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}} * 100\% = \frac{81.820,15}{2147.885,84} = 3,81\% \quad - \frac{204.684,45}{2183.234,94} = -9,38\%$$

Análisis

Quiere decir que por cada dólar invertido en los activos para el año 2015 y 2016 generaron 3,81% y -9,38% respectivamente, para el año 2016 tuvo disminución lo cual quiere que por los accionistas no recibirán ninguna utilidad lo cual no es bueno como inversión.

Cuanto más alto es este rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor. (Gitman, 2012).

La empresa no cumple con este criterio obteniendo como resultado negativo en el rendimiento de los activos totales.

Tabla 28: Resumen de los Indicadores Financieros

Razón	Fórmula	AÑO	
		2014	2015
ÍNDICE DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1,03	1,17
Prueba Ácida	Activo corriente-inventarios/pasivo corriente	0,67	0,88
Capital de trabajo	Activo corriente- Pasivo corriente	25.529,40	145.855,23
Solvencia	Activos totales/ Pasivos totales	1,73	1,65
ÍNDICE DE APALANCAMIENTO			
Nivel de endeudamiento	Total pasivo/activo total	57,90%	60,50%
Apalancamiento Financiero	Total pasivo/total patrimonio	37,53%	67,00%
Concentración a C/P	Pasivo corriente/total pasivo	75,45%	64,13%
Concentración a L/P	Pasivo no corriente/total pasivo	24,55%	35,87%
ÍNDICE DE ACTIVIDAD			
Rotación Activos totales	Ventas / Activos totales	1,96	2,24
Rotación cuentas por cobrar	(Ventas/c*c año anterior c*c año último)/2	5,37	
Plazo promedio de cobro	360/Rotación cuentas por cobrar	67,02	
Rotación cuentas por pagar	Costo de ventas/ Proveedores	3,79	4,42
Plazo promedio de pago	360/Rotación cuentas por pagar	95,07	81,44
Rotación de inventarios	Costo de ventas/ Inventarios	10,14	14,15
Plazo promedio de inventarios	360/Rotación de inventarios	35,51	25,44
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD			
Margen bruto de utilidad sobre ventas	Utilidad bruta en ventas/ventas netas	20,14%	24,51%
ÍNDICE DE RENTABILIDAD			
ROE	Utilidad neta /patrimonio	9,05%	-23,73%
ROS	Utilidad neta /ventas	1,94%	-4,19%
ROA	Utilidad neta /total activo	3,81%	-9,38%

Fuente: Balance General y Estado de Resultado 2015-2016 empresa PRASOL-Lácteos Santillán

Elaborado por: Jessica Pesantez

En la tabla que se muestra se puede evidenciar que, al contar con un Análisis Financiero, se logrará una visión clara con respecto a los objetivos de la empresa Lácteos Santillán y así poder tomar decisiones financieras eficientes y eficaces las cuales nos ayudaran a determinar el riesgo que la empresa tiene o puede tener tanto a corto como a largo plazo, de esta manera se podrá tomar decisiones pertinentes y oportunas.

Una vez efectuado todos los análisis pertinentes y la tabla de los indicadores financieros, en base a la información financiera de la empresa Lácteos Santillán se encontraron algunas deficiencias o falencias internas en torno a la situación económica y financiera de la empresa, por lo que a continuación enlistaremos los factores que le afectan:

- ✓ Elevado nivel de obligaciones financieras
- ✓ Bajo nivel de Cuentas por cobrar
- ✓ Bajo nivel de Cuentas por pagar proveedores
- ✓ Bajo nivel de rotación de Inventarios
- ✓ Bajo nivel de rentabilidad sobre las ventas

En base a estos factores se procede a realizar el modelo de Gestión Financiera

4.3.3. Propuesta de un modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera sirve como una herramienta que permitirá determinar los problemas que se han presentado en un período determinado dentro la empresa Lácteos Santillán y las posibles alternativas de solución para la mejora de las acciones dentro de la misma, de modo que se puedan evitar las posibles pérdidas económicas en un futuro.

El modelo de Gestión Financiera está enfocado en dar un tratamiento a las cuentas de mayor importancia en la empresa, se ha determinado que tiene falencias de acuerdo con el análisis financiero realizado. Dentro de los problemas que afronta la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN y las cuentas con mayor problema se encuentran los siguientes:

- ✓ No genera ni analiza información financiera, que permita la adecuada toma de decisiones, la única información que se genera es la información contable con el fin de poder cumplir con las obligaciones fiscales.
- ✓ La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN no cuenta con una persona capacitada para otorgar la información financiera oportuna, peor aún para realizar el estudio financiero adecuado.
- ✓ Falta de elaboración de presupuestos que permitan la asignación adecuada de los recursos tanto para el capital, costos e ingresos para el normal desarrollo de las operaciones dentro de la empresa.
- ✓ Elevado nivel de obligaciones financieras
- ✓ Bajo nivel de Cuentas por cobrar
- ✓ Bajo nivel de Cuentas por pagar proveedores
- ✓ Bajo nivel de rotación de Inventarios
- ✓ Bajo nivel de rentabilidad sobre las ventas

Con la aplicación de este modelo de gestión financiera, partiendo del análisis financiero y de la identificación de sus actuales y potenciales problemas. Este modelo la va a permitir a la empresa Lácteos Santillán, destinar los recursos que posee de manera más eficiente para lograr sobrevivir, mantenerse y por último maximizar la rentabilidad, a través del establecimiento de políticas y estrategias que mejoren los indicadores financieros, ya que los mismos reflejaron los problemas que la empresa presentó durante el último año de estudio mediante el análisis financiero realizado anteriormente, en el mismo que se ocasionaron pérdidas económicas.

4.3.3.1. Gestión de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento constituyen la manera de cómo la empresa puede obtener recursos para llevar a cabo diversas actividades que permitan cumplir metas y que contribuyan en el crecimiento, desarrollo y progreso de la entidad. (Córdova, 2007)

4.3.3.1.1 Situación actual de la empresa

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN no posee una estrategia de financiamiento ya que maneja porcentajes elevados de cuentas de pasivo a largo plazo lo que genera riesgos de liquidez para la empresa.

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN está trabajando con dinero proveniente de financiamiento a largo plazo que representa el 60,50% frente al total de activos, lo que refleja un alto nivel de endeudamiento para la entidad.

Para lo cual se establece los siguientes aspectos:

1. Políticas de financiamiento
2. Estrategias de financiamiento

1. Políticas de Financiamiento

A continuación, se plantea las políticas de financiamiento para la empresa Lácteos Santillán

- ✓ Las políticas para el financiamiento a corto plazo deben ser realizadas por el departamento financiero con el conocimiento y la autorización del gerente general.
- ✓ Realizar de manera eficaz y eficiente los registros contables, para que así presente Estados Financieros confiables, considerando que estos estados financieros deben reflejar todas las transacciones realizadas por la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN ya que esta información será trascendental para la toma de decisiones.
- ✓ Los créditos deberán ser pertinentes y eficientes, que se ajusten a sus necesidades obteniendo los mejores beneficios y con el menor costo posible con el fin de cubrir la necesidad por el cual fueron solicitados.

También la empresa puede recurrir a dos tipos de financiamiento:

- **Fuentes Internas:** la empresa puede acudir a esta fuente de financiamiento en cualquier momento que lo desee, el principal será el aporte de socios; también existe la reinversión de utilidades de la empresa, para lo cual deberá disminuir o eliminar la entrega de dividendos, estableciendo que las utilidades pasen a ser parte del capital de la misma, logrando un aumento de capital, en el menor tiempo posible. Las mismas serán aprobadas y autorizadas por el Gerente General de la empresa.
- **Fuentes externas:** para acudir a esta fuente de financiamiento de los recursos externos se realizará a través de créditos bancarios, mismo que serán utilizados para: ampliación de infraestructura debidamente justificada y para la adquisición de maquinaria con tecnología de punta para uso exclusivo de la empresa.

2. Estrategias de financiamiento

Para tener una buena estrategia de financiamiento la empresa podrá guiarse en estos dos tipos de estrategias:

- ✓ Estrategia dinámica
- ✓ Estrategia conservadora

a. Estrategia dinámica de financiamiento

“Esta estrategia se fundamenta en que la empresa financie menos sus necesidades transitorias, y sus necesidades permanentes, con fondos a corto plazo y el saldo restante será capitalizado con dineros a largo plazo” (Navarro, 2013)

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN financiará sus necesidades empresariales con fondos propios para el corto plazo y para las necesidades permanentes con fondos externos para el largo plazo. Esta estrategia involucra mayor riesgo y por ende un nivel superior de rentabilidad.

b. Estrategia conservadora

“Esta estrategia consiste en financiar todas las obligaciones de fondos proyectados con fondos a largo plazo y usar un financiamiento a corto plazo, pero sólo en caso de emergencias”. (Navarro, 2013)

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN los fondos a corto plazo para cubrir imprevistos y las necesidades proyectadas se financiará con fondos a largo plazo, esta estrategia involucra un nivel de riesgo inferior y por ende un nivel de rentabilidad menor. Esto indica que la entidad no trabaja con financiamiento a través de sus proveedores.

4.3.3.2 Gestión de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar es una de las principales cuentas que la empresa debe mostrar mucha atención, ya que una exuberancia puede ocasionar problemas económicos dentro de la empresa, por lo que puede genera una disminución en el flujo de efectivo y por lo tanto pueden llegar a convertirse en cuentas incobrables afectando a las utilidades de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN.

4.3.3.2.1 Situación actual de las cuentas por cobrar

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN actualmente no tiene un departamento de crédito y cobranza por lo cual los cobros se efectúan a los 67 días, es decir que sus deudas se recuperan a los 62 días esto sin tomar en cuenta que el otorgamiento de crédito por venta de los productos no está establecido mediante políticas sino bajo criterios del administrador.

Por tal motivo la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN tiene la necesidad de establecer un departamento de crédito y cobranzas, en el cual se va a establecer políticas, procedimientos y estrategias de cobranza que permitan tomar decisiones pertinentes y adecuadas, de esta manera negociar los recursos de forma correcta los mismos contribuirán en la solución de la problemática de la entidad.

4.3.3.2.2 Modelo propuesto para gestión cuentas por cobrar

Una vez determinada los problemas de la empresa Lácteos Santillán se procede a establecer las alternativas de solución que permitan mejorar los procedimientos de cobro de una manera eficiente y eficaz, para ello se ha decidido plantear soluciones a los siguientes aspectos:

1. Políticas de financiamiento
2. Evaluación de crédito
3. Seguimiento de cuentas
4. Técnicas de cobro
5. Flujograma de proceso de otorgación de crédito

A continuación, se detallan cada uno de los aspectos

1. Políticas de financiamiento

El otorgamiento de crédito acatará al monto de adquisición del producto y la frecuencia con la que realicen la compra de los diferentes productos de la empresa.

A continuación, se detallan los montos y plazos de crédito de crédito:

Tabla 29: Montos y Plazos de crédito

MONTO \$	PLAZO
0 a 500	15 días
501 a 1000	30 días
1001 a 1500	45 días
15001 a 2000	50 días
Más de 2001 a 3000	60 Días
>3000	65 días previa autorización del gerente

Elaborado por: Jessica Pesantez

a) Políticas de crédito

Las políticas de crédito tienen que ampliar el rendimiento de la inversión es decir a través de otorgamiento de créditos y a la vez se busca maximizar los beneficios, para lo cual se establece las siguientes políticas.

- ✓ El crédito se concederá a todos los clientes de la entidad, siempre y cuando reúnan todos los requisitos establecidos por la empresa y debe ser aprobado por el gerente general.
- ✓ Para un cliente nuevo se pedirá un informe con todos sus datos los mismos deberán llenar la solicitud de crédito respectiva que presenta la empresa.
- ✓ Se realizará un análisis sobre la información otorgada por el solicitante con la finalidad de comprobar su validez.
- ✓ Se otorgará el 50% del crédito del total de la compra y la diferencia será cancelado al contado.
- ✓ El cliente deberá entregar una garantía de acuerdo con el valor otorgado.
- ✓ No podrá acceder a un crédito las personas que obtengan una calificación D en la central de riesgos.
- ✓ Un cliente podrá acceder a un crédito siempre y cuando las compras de los productos lácteos alcancen el monto de \$500 dólares caso contrario su crédito será negado.

2. Evaluación de crédito

Para la evaluación de crédito la empresa Lácteos Santillán debe realizar una evaluación a los solicitantes para ello la empresa debe seguir los siguientes pasos:

- a.** Recopilar información
- b.** Analizar información
- c.** Toma de decisión
- a.** **Recopilar información**

Para recopilar la información de los datos del cliente se realizará a través de un formulario de Solicitud de crédito, donde se detallan toda la información del solicitante y deberá ser llenada con toda su información verídica el mismo será comprobado.

SOLICITUD DE CRÉDITO			
PLASOL- LÁCTEOS SANTILLÁN			
DATOS DEL SOLICITANTE			
Fecha de solicitud			
Nombre/razón Social		RUC	
Dirección		Teléfono	
E- mail			
Representante Legal			
Límite de crédito		Plazo de crédito solicitado	
DATOS LABORALES DEL SOLICITANTE			
RELACIÓN LABORAL			
Empleado Publico	Empleado Privado	Independiente	Jubilado
Nombre de la empresa			
NEGOCIO PROPIO			
Actividad de la empresa			
RUC			
Años de la empresa			
Ventas promedio al mes	\$		
REFERENCIAS COMERCIALES			
Nombre/razón Social		CI/RUC	
Dirección		Teléfono	
Tiempo			
GARANTÍAS			
Cheque			
Letra de cambio			
Pagaré			
PARA CRÉDITO Y COBRO			
Aprobado		Rechazado	
Días de crédito		Límite de crédito	
Observaciones			
Firma del solicitante de crédito			PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN

b. Análisis de la información

Una vez obtenida toda la información del cliente se procede a la verificación de los mismos a través de la aplicación de los 5”C” del crédito, el mismo que permite identificar el nivel de solvencia del solicitante; las cuales son carácter, capacidad de pago, capital, Colateral y condiciones de crédito

✓ **Carácter**

Cuando es un cliente antiguo se procede a realizar un análisis del historial de pagos que ha tenido con la empresa, en caso de que no haya tenido ningún inconveniente se le concede el crédito; pero en el caso de que el cliente haya sido impuntual en sus pagos y tenga cuentas pendientes por cancelar se rechaza el crédito.

✓ **Capacidad**

Se realiza un análisis de los estados financieros del solicitante con un enfoque en indicadores de liquidez y endeudamiento, con la final de determinar el nivel de apalancamiento y solvencia del cliente.

✓ **Condiciones**

Esto se refiere a las condiciones en las que desarrolla el negocio como los entornos económicos.

✓ **Capital**

Se procede a realizar un análisis del patrimonio y la rentabilidad que tiene el solicitante.

✓ **Colateral**

Cuando es un cliente nuevo que quiere obtener un crédito por los productos lácteos será necesario alguna garantía. Como un cheque, letra de cambio o un pagaré.

c. Toma de decisión

Ya realizado la respectiva recopilación de la información del solicitante; la empresa Lácteos Santillán deberá basarse en una normativa de crédito en el cual se detallan los siguientes aspectos:

- ✓ De acuerdo con el análisis de la información la empresa podrá rechazar o aceptar el crédito solicitado por el cliente.
- ✓ Cuando el cliente cancele su crédito antes del periodo establecido la empresa concederá un descuento de 1% por pronto pago, siempre y cuando no sea perjudicial para el desarrollo de las actividades de la empresa
- ✓ En caso de que el cliente cancele las cuotas en plazos vencidos la empresa deberá establecer tasas de interés de acuerdo con el monto del crédito y el periodo transcurrido.

3. Seguimiento de cuentas

La evaluación de los clientes bajo las políticas determinadas anteriormente se debe realizarse de manera efectiva a cada uno de ellos, ya que de esto dependerá la cartera de cuentas por cobrar que se encuentre en óptimas condiciones.

Luego de seleccionar al solicitante del crédito se deberá llevar a cabo lo siguiente:

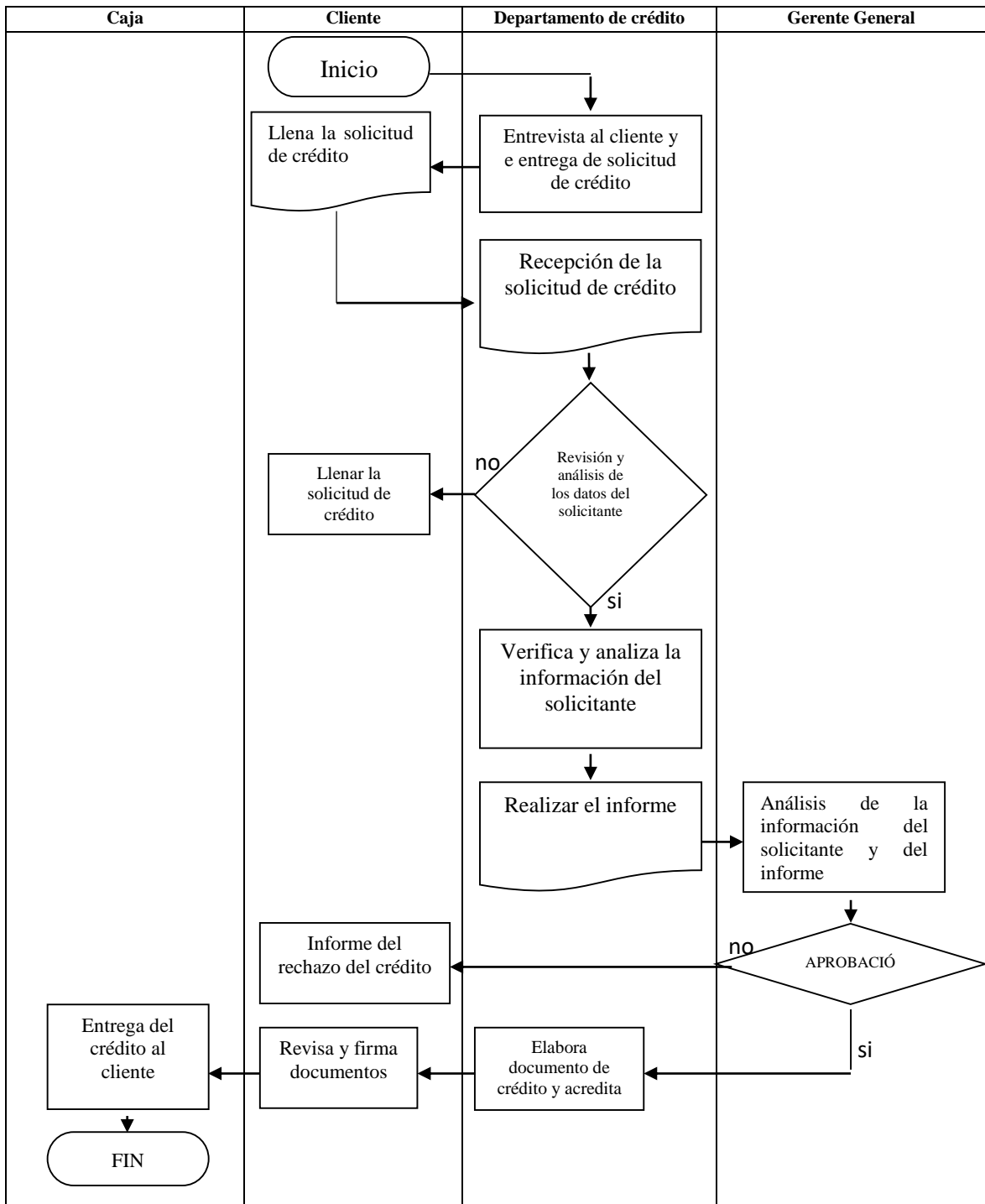
- ✓ El departamento de cobranza deberá llevar un registro de los cobros realizados al cliente y de los pagos pendientes de cobro.
- ✓ Enviar cada mes los saldos de la deuda, a través del mail y mensajes de texto.

4. Técnicas de cobro

Las técnicas de cobro que puede aplicar la empresa Lácteos Santillán se detallan a continuación:

- ✓ **Llamadas telefónicas:** este es el primer paso que realizarse por la empresa en caso de que un cliente no se haya acercado a cancelar su cuota. Este se efectúa luego de dos días de retraso en el pago.
- ✓ **Notificación:** se realizará esta notificación al cliente después de 5 días de la fecha de vencimiento del pago de su cuota.
- ✓ **Agencia de cobro:** no obtenida ninguna respuesta después de haber realizado la notificación se efectúa por medio de una agencia de cobro la cual se encarga de realizar trámites pertinentes y cobro de la cartera de crédito de la empresa.
- ✓ **Procedimiento legal:** se realiza a través de procesos de gestión de cobro estrictos, posee costos más altos y en los peores casos las deudas no llegar a ser cancelados en su totalidad.

5. Flujoograma de proceso de otorgación de crédito



Elaborado por: Jessica Pesantez

4.3.3.3. Gestión cuentas por pagar

Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituye el activo. (Moreno, 2003)

4.3.3.3.1. Situación actual de las cuentas por pagar

En el año 2015 el plazo promedio de pago de PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN fue de 95 días, y para el año 2016 descendió a 81 días, significa que hubo una desmejora en la negociación de los pagos. Esta reducción en el año 2016 surgió por retrasos en cancelaciones de las obligaciones por parte de la empresa. Debido a la demora en los pagos de las compras se pierde la imagen y proveedores importantes.

Es importante que la empresa PRASOL Lácteos Santillán con un calendario de pagos de que permita establecer de manera acertada cuando y cuanto se debe pagar al proveedor para cumplir a tiempo con el pago de las diferentes obligaciones contraídas y así la empresa pueda alcanzar obtener descuentos por pronto pago o mejores plazos de endeudamiento.

Actualmente la empresa carece de las políticas y estrategias que contribuyan en proceso de pago a los proveedores o cualquier persona o entidad con la que se haya adquirido las obligaciones por pagar.

4.3.3.3.2 Modelo propuesto para la gestión de cuentas por pagar

Una vez efectuado el análisis de las cuentas por pagar y determinado sus respectivas falencias de la empresa es importante establecer alternativas de solución que permitan mejorar el procedimiento de cancelación de deudas.

Este modelo de gestión propuesto a la empresa se detalla a continuación los procesos que efectuarán:

1. Calendario de pagos
2. Políticas
3. Estrategias

1. Calendario de pagos

El calendario de pagos permitirá a la empresa negociar y prevalecer las obligaciones que mantiene con los proveedores.

Tabla 30: Calendario de pagos

CALENDARIO DE PAGOS								
Del.....Al.....								
Cód.	Proveedor	Fecha de Inicio	Monto	Anticipo	Saldo	N° Factura	Fecha de Pago	Observaciones

Elaborado por: Jessica Pesantez

2. Políticas para la gestión de cuentas por pagar

- ✓ El departamento de producción será encargado de negociar con los proveedores los procesos de créditos y montos a manejarse en las compras de producto y todos los insumos y materiales necesarios.
- ✓ Luego de haber adquirido la materia prima la empresa deberá efectuar el pago de 60% al contado y la diferencia lo efectuará a crédito en un plazo de 30 días a partir de la entrega de la factura y de la mercadería
- ✓ Al momento de fijar los contratos de compra con los proveedores la empresa deberá fijar convenios como descuento por pronto pago, créditos y promociones.
- ✓ Analizar si la materia prima adquirida cumple con normas de calidad, en el caso de no cumplir se procede a efectuar la devolución del producto al proveedor.
- ✓ Los días de pago a los proveedores serán los días viernes para la cual los proveedores serán notificados a través de llamada telefónica o mail con el fin de confirmar su asistencia, en el caso de no acudir los proveedores deberán acercarse la próxima fecha de cancelación.

- ✓ Para tener como evidencia de pago se entregará al proveedor un impreso de las fechas de cancelación, montos, y los saldos que tiene la empresa con el proveedor.
- ✓ Las facturas antes del pago deben ser firmadas y aprobadas por el Gerente General
- ✓ Ninguna factura debe tener tachones o correcciones de lo contrario la empresa no le considera válidas y deber pedir cambio de factura al departamento de compras.

3. Estrategias

- ✓ La gerencia junto con el área de compras tendrá la responsabilidad de crear, coordinar y controlar los pagos para proveedores se cumplan esto se debe realizar en los plazos establecidos entre las dos partes.
- ✓ Retardar los pagos como sea posible sin afectar la reputación crediticia de la empresa.
- ✓ Determinar proveedores que permitan reducir los gastos sin disminuir la calidad de los productos.
- ✓ Negociar con proveedores a través de convenios como descuento pronto pago.

4.3.3.4 Gestión de Inventarios

Los inventarios tienen como objetivo fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y habitual desarrollo de actividades, los mismo son de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa y así afrontar la demanda de los clientes.

PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN es una empresa industrial es decir que adquiere materia prima y la transforma hasta llegar a un producto terminado, entonces el inventario representa la mayor parte de la inversión dentro de la empresa y es la parte fundamental del giro del negocio, es por ello prestarle mucha atención en su manejo y control, pues de esto depende los ingresos de la empresa.

4.3.3.4.1 Situación actual de Inventarios de la empresa

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN actualmente mantiene los siguientes inventarios:

Tabla 31: Inventarios de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN

PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN INVENTARIOS EN USD				
Cuenta	Año 2015	Año 2016	Variación Absoluta	Variación Relativa
Inventario de materia prima	311.638,25	212.996,18	(98.642,07)	-31,65%
Inventario de Productos en Proceso	4.670,80	12.325,96	7.655,16	163,89%
Productos terminados	16.002,03	21624,08	5.622,05	35,13%
TOTAL INVENTARIOS	332.311,08	246.946,22	(85.364,86)	-25,69%

Elaborado por: Jessica Pesantez

Como se puede observar en la tabla anterior los inventarios disminuyeron en un -25,69% en el año 2016 frente al año 2015, esto debido a la disminución de la materia prima en un -31,65%,

4.3.3.4.2 Modelo propuesto para la gestión de Inventarios

Para crear un modelo de gestión de inventarios se debe elaborar un sistema de control de inventarios que le permita supervisar los niveles de inventarios y establecer estrategias, de esta manera poder controlar el stock de materia prima e insumos para que no exista sobre stock de inventarios y productos terminados.

Para lo cual se utilizará como técnica de control de inventarios el análisis ABC.

Análisis ABC

Este análisis permite clasificar los inventarios de Lácteos Santillán en tres categorías.

Estas categorías son las siguientes:

Categoría A

Los artículos de la categoría A se debe usar un estricto sistema de control, realizando continuamente conteos físicos, puesto que representan un elevado porcentaje de inventario, al mismo tiempo se deben evitar sobre stocks.

Dentro de esta categoría están los productos como la leche pasteurizada.

Categoría B

En esta categoría se realiza un conteo de frecuencia semanal dentro de esta categoría están los quesos.

Categoría C

Los artículos que se encuentran en esta categoría utilizan un control menos estricto, la frecuencia de conteo es quincenal. Dentro de esto están los refrescos y yogures.

Estrategias del modelo de gestión de inventarios

- ✓ Mantener el inventario acorde al nivel de costos de venta, cuidando siempre de no sufrir pérdidas en ventas por escasez de inventario.
- ✓ Identificar en el inventario cuales son los productos de lenta rotación para adquirirlos cuando sea necesario, mientras que los productos de alta rotación tenerlos en existencia.
- ✓ Buscar proveedores que oferten los mismos productos a un precio más bajos para la empresa.
- ✓ Controlar los productos terminados para no tener problemas de insuficiencia de productos en bodegas de producto terminado y no poder cumplir con los pedidos de los clientes.

4.3.3.5. Planificación Presupuestaria

4.3.3.5.1 Presupuesto de Ventas

La elaboración del presupuesto de ventas es fundamental porque permite establecer los niveles de crecimiento de los ingresos en el futuro.

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN tiene como objetivo incrementar sus ventas para el año 2018 en un 10%, porcentaje establecido por el análisis horizontal del Estado de Resultado de la empresa en los dos últimos años.

A continuación, se presenta el presupuesto de ventas estimado para la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN:

Tabla 32: Presupuesto de Ventas

PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN						
PRESUPUESTO DE VENTAS						
PERIODO 2018 – 2020						
EN USD						
	Año Base	Crecimiento	AÑOS			
AÑOS	2016		2017	2018	2019	2020
PRESUPUESTO DE VENTAS	4.882.271,04	10%	5.370.498,14	5.907.547,96	6.498.302,75	7.148.133,03

Fuente: Estado de Resultado PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN

Elaborado por: Jessica Pesantez

Una vez realizada la proyección de las ventas, se puede deducir que los resultados obtenidos se muestran satisfactorios, es así como para el año 2020 el ingreso por ventas que obtendrá la empresa Lácteos Santillán será de \$7.148.133,03 dólares que comparado con las ventas del año 2016 alcanzaron un incremento del 46,41% cómo se puede observar la tabla N° 32.

Para cumplir con este objetivo se deben emplear algunas estrategias que se detallan a continuación:

Estrategias de ventas

- ✓ Ofrecer descuento y promociones a los clientes de acuerdo con los montos de compras que adquieran por los productos.
- ✓ Realizar visitas cada 15 días a los clientes nuevos con el fin de incrementar los pedidos.
- ✓ Innovar los diseños y la presentación de los empaques de cada producto.
- ✓ Crear nuevas líneas de productos
- ✓ Eliminar la línea de productos que no ofrezcan utilidades.
- ✓ Incursionar en nuevos mercados como en otras provincias para que la empresa se dé a conocer en nuevos segmentos de mercado.
- ✓ Ofertar los productos a través de medios publicitarios como revistas y hojas volantes de modo que los clientes se contacten directamente con la empresa, para que el vendedor se encargue de mostrar los productos a los clientes potenciales.
- ✓ Optimizar los costos de producción, evitando los desperdicios sin disminuir la calidad de los productos.
- ✓ Controlar de mejor manera el inventario es decir realizar una sola compra en la materia prima para obtener mayores descuentos y que la producción no se vea afectada por posible escasez de materia prima.

4.3.3.5.2. Presupuesto de costo de venta

El costo de ventas es una estimación del costo de los productos vendidos es decir que el costo de ventas se encarga de mantener los niveles aceptables de rentabilidad puesto que de ellos depende la generación de ingresos de la empresa, es muy importante tener en claro que el margen de utilidad dependerá también de la capacidad de saber negociar con los proveedores de una mejor forma y establecer recursos que le permitan la adquisición de materia prima a costos adecuados y tener buenas relaciones con los proveedores ya que permitirán obtener costos más bajos y conforme a los cambios que se presenten en el macro y micro entorno.

Para realizar la proyección de costo de ventas se ha basado en la siguiente información: El Ministerio de Economía y Finanzas, SENPLADES y el Banco Central del Ecuador, con el aporte de todas las instituciones del Gobierno Central, se han utilizado las siguientes previsiones macroeconómicas para 2018:

Crecimiento real del PIB de 2,04%

Inflación promedio anual de 1,38%

PIB nominal de USD 104.021 millones

Precio del barril de petróleo de USD 41,92

A continuación, se desarrolla la proyección de costo de ventas fijando como base el año 2016, para la cual se tomó el porcentaje de la inflación pronosticada para el año 2018 que es de 1,38%.

Tabla 33: Presupuesto de Costo de Ventas

PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN						
PRESUPUESTO COSTO DE VENTAS						
PERIODO 2018 – 2020						
EN USD						
	Año Base	Crecimiento	Años			
	2016		2017	2018	2019	2020
COSTO DE VENTAS	3.495.125,91	1,35%	3.542.310,11	3.590.131,30	3.638.598,07	3.687.719,14

Fuente: Estado de Resultado PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN

Elaborado por: Jessica Pesantez

Una vez realizada la proyección de costo ventas, se puede concluir que para el año 2020 el costo ventas que obtendrá la empresa Lácteos Santillán será de \$3.687.719,14 dólares que comparado con el costo de venta del año 2016 alcanzaron un incremento del 5,51% cómo se puede observar el tabla N° 33.

Para la cual se establecen algunas políticas que se detallan a continuación:

Políticas de Costo de ventas

- ✓ El costo de ventas de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN para los siguientes años no debe exceder del 76% del valor de las ventas presupuestadas, este porcentaje se estableció tomando en cuenta el promedio de los dos últimos años de 2015 y 2016, como se puede observar en la siguiente tabla N° 34

Tabla 34: Promedio de costo de ventas

PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN		
PROMEDIO DE COSTO DE VENTAS		
EN USD		
	AÑOS	
	2015	2016
Ventas	4.218.775,68	4.882.271,04
Costo de Ventas	3.369.267,39	3.495.125,91
% Costo de Ventas	80%	72%
Promedio de Costo de Ventas	76%	

Fuente: Estado de Resultado PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN

Elaborado por: Jessica Pesantez

- ✓ Para mantener o reducir los costos con relación a las ventas, se debe analizar los costos directos e indirectos, la calidad de producto, a los proveedores, los descuentos otorgados por la empresa y buscar las oportunidades que se presentan en el mercado para obtener descuentos o precios mejores.
- ✓ La empresa Lácteos Santillán realizará convenios con los proveedores actuales como los descuentos por pronto pago con el fin de reducir los costos de materia prima e insumos.
- ✓ Las compras deben efectuarse en montos que le permita a la empresa obtener descuentos de manera que se pueda mantener un margen mínimo de utilidad bruta sobre ventas.

En caso de que los costos de venta superen el promedio establecido de 76% se deberá recurrir a las siguientes estrategias:

- ✓ Reclamar a convenios con los proveedores respecto de descuentos y promociones por volumen de compras o por pronto pago.

- ✓ Efectuar un cambio de proveedor temporal que ofrezca un producto a menor costo, pero con características similares al que adquiere en la actualidad en lo referente a los insumos.

4.3.3.5.3. Presupuesto de Gastos

Los gastos incluyen todas las erogaciones relacionadas con el giro del negocio, es decir todo el gasto ventas, gastos administrativos y financieros con la finalidad de realizar una proyección de los futuros gastos totales en lo que puede incurrir en su actividad comercial. Para la proyección de los gastos se tomó el porcentaje de la inflación pronosticada para el año 2018 que es de 1,35%. Para la proyección se fijó como base el año 2016.

Tabla 35: Presupuesto de gastos

PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN						
PRESUPUESTO DE GASTOS						
PERIODO 2018 – 2020						
EN USD						
	Año Base	Crecimiento	AÑOS			
	2016		2017	2018	2019	2020
Gastos de Administración	623.142,84	1,35%	631.555,27	640.081,26	648.722,36	657.480,11
Gastos Financieros	2384,32	1,35%	2.416,51	2.449,13	2.482,19	2.515,70
Gastos Mantenimiento	374.469,77	1,35%	379.525,11	384.648,70	389.841,46	395.104,32
Gasto Publicidad						
Gasto Depreciación						
Otros Gastos	401384,97	1,35%	406.803,67	412.295,52	417.861,51	423.502,64
TOTAL GASTOS	1.401.381,90	1,35%	1.420.300,56	1.439.474,61	1.458.907,52	1.478.602,77

Fuente: Estado de Resultado PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN

Elaborado por: Jessica Pesantez

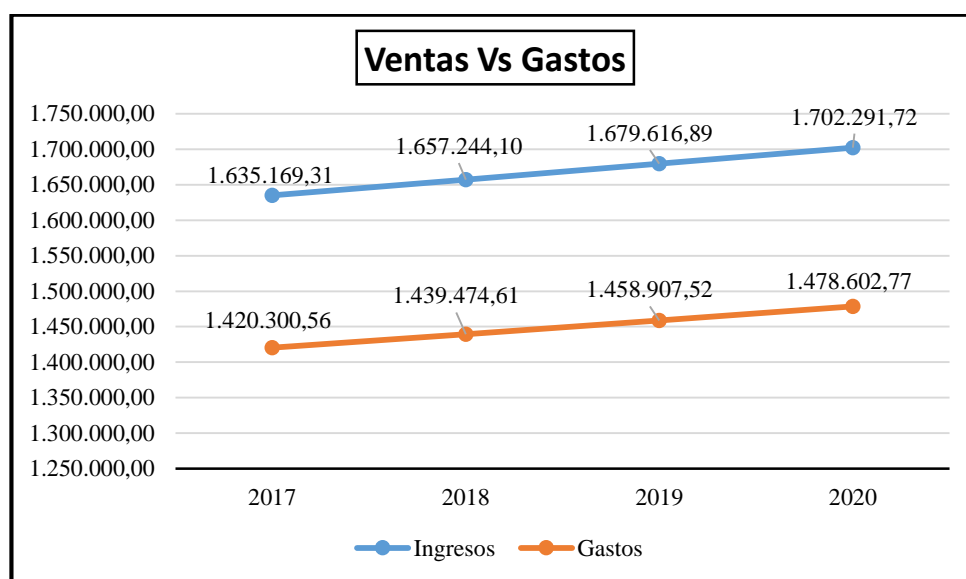
En la tabla N°35 se puede observar que para el año 2020 el total gastos alcanzará un valor de \$ 1.478.602,77 dólares, es decir un aumento de \$ 77.220,87 dólares en porcentajes un incremento de 5,51% con respecto al año 2016 que fue de \$ 1.401.381,90 dólares.

Políticas para minimizar los Presupuestos de Gastos

- ✓ Para reducir los gastos administrativos se utilizará papel reciclado para las impresiones.
- ✓ Se adquirirá papel ecológico para realizar las impresiones.
- ✓ Las impresiones no se realizarán a color, únicamente se imprimirá a color en casos especiales.
- ✓ Se utilizará en lo posible correos electrónicos para la comunicación con el personal y proveedores para minimizar los gastos del teléfono.
- ✓ Se buscará la manera de reducir los desperdicios y de esta manera eliminar gastos innecesarios.

A continuación, se presenta la participación de los gastos proyectados en el total ingresos:

Gráfico N° 48: Proyección de Ventas y Gastos



Fuente: Estado de Resultado Proyectado PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN

Elaborado por: Jessica Pesantez

La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN para el año 2020 alcanzará en el total ingreso de los productos Lácteos de \$1.702.291,72 dólares mientras que los gastos totales alcanzaron un valor de \$ 1.478.602,77 dólares; obteniendo en el año 2020 una utilidad antes impuestos y reparticiones de \$ 223.688,95 que comparada con el año 2016 fue de \$ -204.684,45 se puede decir que existe un crecimiento de 42,25% lo cual releja que la gestión cuentas por cobrar, cuentas por pagar, gestión de inventarios y gestión de

financiamiento y la planificación presupuestaria , propuesta para la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN son adecuadas.

4.3.3.6. Proyección Financiera

Para elaborar el Estados financieros proyectados para los años 2017 al 2020 se tomó en cuenta el porcentaje de la inflación pronosticado, tomando como base los porcentajes establecidos por el Banco Central del Ecuador del 1,35%, luego se procedió al cálculo de cada cuenta fijando como base el año 2016.

Para incrementar la rentabilidad la empresa Lácteos Santillán debe incrementar el capital de trabajo porque a mayor capital mayores inversión y por lo tanto mayor ingreso.

El estado de resultado proyectado nos da a conocer cuál será el posible incremento de ingresos, costos y utilidad que la empresa espera obtener en los próximos años 2017-2020.

Tabla 36: Proyección Balance General
EMPRESA PRASOL - LÁCTEOS SANTILLÁN
BALANCE GENERAL Proyectado
Año 2017-2020
EN USD

Cuenta	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
DISPONIBLE					
Caja General	3.552,04	3.599,99	3.648,59	3.697,85	3.747,77
Caja Cobranza	27.187,65	27.554,68	27.926,67	28.303,68	28.685,78
Caja cheque posfechados	26.086,52	26.438,69	26.795,61	27.157,35	27.523,98
Caja Chica	352,43	357,19	362,01	366,90	371,85
Transitoria Cambio/Devolución	(2.335,18)	(2.366,70)	(2.398,66)	(2.431,04)	(2.463,86)
Caja Transporte	(2.028,54)	(2.055,93)	(2.083,68)	(2.111,81)	(2.140,32)
Transferencia Caja Transporte	4.000,00	4.054,00	4.108,73	4.164,20	4.220,41
Banco Pichincha	55.121,10	55.865,23	56.619,42	57.383,78	58.158,46
TOTAL DISPONIBLE	111.936,02	113.447,16	114.978,69	116.530,91	118.104,07
EXIGIBLE					
Cuentas por cobrar clientes	478.574,16	485.034,91	491.582,88	498.219,25	504.945,21
Prestamos empleados	37.008,43	37.508,04	38.014,40	38.527,60	39.047,72
Prestamos Proveedores	770,43	780,83	791,37	802,06	812,88
Anticipos empleados	1.120,87	1.136,00	1.151,34	1.166,88	1.182,63
Otras cuentas por cobrar	450,00	456,08	462,23	468,47	474,80
IVA en compras	(2.142,84)	(2.171,77)	(2.201,09)	(2.230,80)	(2.260,92)
Crédito tributario I.R	66.507,71	67.405,56	68.315,54	69.237,80	70.172,51
Anticipo impuesto a la renta	14.136,10	14.326,94	14.520,35	14.716,38	14.915,05
Crédito tributario por IVA	22.547,25	22.851,64	23.160,13	23.472,80	23.789,68
1% Ret Impuesto a la renta	14.998,58	15.201,06	15.406,28	15.614,26	15.825,05
TOTAL EXIGIBLE	633.970,69	642.529,29	651.203,44	659.994,69	668.904,61
REALIZABLE					
Inventario de materia prima	212.996,18	215.871,63	218.785,90	221.739,51	224.732,99
Inventario de Productos en Proceso	12.325,96	12.492,36	12.661,01	12.831,93	13.005,16
Productos terminados	21624,08	21.916,01	22.211,87	22.511,73	22.815,64
TOTAL REALIZABLE	246.946,22	250.279,99	253.658,77	257.083,17	260.553,79
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	992.852,93	1.006.256,44	1.019.840,91	1.033.608,76	1.047.562,48
ACTIVOS FIJOS					
AF CON DEPRECIACIÓN					
Edificio Nuevo	230.441,01	233.551,96	236.704,92	239.900,43	243.139,09
Inmuebles					
Maquinaria y equipo industria	885.742,06	897.699,58	909.818,52	922.101,07	934.549,44
Muebles y enseres	8.446,59	8.560,62	8.676,19	8.793,32	8.912,03
Equipo de oficina	108,39	109,85	111,34	112,84	114,36
Equipo de computo	10.598,51	10.741,59	10.886,60	11.033,57	11.182,52
Vehículos Camioneta Mazda	876.972,86	888.811,99	900.810,96	912.971,90	925.297,02
Equipo de Laboratorio	11.788,00	11.947,14	12.108,42	12.271,89	12.437,56
Software y comunicaciones	300,00	304,05	308,15	312,31	316,53
Otras propiedades planta y equipo					
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.024.397,42	2.051.726,66	2.079.425,66	2.107.497,66	2.135.948,66

		79	10	34	55
DEPREC. ACUMULADA Y ACT FIJO					
(-) Deprec Acum. Edificio Nuevo	(22.141,56)	(22.440,47)	(22.743,42)	(23.050,45)	(23.361,63)
D.A Muebles y enseres	(1.531,19)	(1.551,86)	(1.572,81)	(1.594,04)	(1.615,56)
D.A Instalación Maquinaria y Equipo	(643.859,12)	(652.551,22)	(661.360,66)	(670.289,03)	(679.337,93)
(-) Deprec Acum. Equipo de Ofic	(10,83)	(10,98)	(11,12)	(11,27)	(11,43)
D.A Equipo de Cómputo y Software	(7.632,86)	(7.735,90)	(7.840,34)	(7.946,18)	(8.053,46)
D.A vehículos	(224.889,60)	(227.925,61)	(231.002,61)	(234.121,14)	(237.281,78)
(-) Deprec Acum. Equipo de Lab.	(1.611,41)	(1.633,16)	(1.655,21)	(1.677,56)	(1.700,20)
(-) Deprec Acum. Software y Com.	(30,00)	(30,41)	(30,82)	(31,23)	(31,65)
TOTAL DEPREC. ACUM. Y ACTIVO FIJO	(901.676,57)	(913.849,20)	(926.186,17)	(938.689,68)	(951.361,99)
TOTAL DEPREC. ACUMULADA	(901.706,57)	(913.879,61)	(926.216,98)	(938.720,91)	(951.393,65)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.122.690,85	1.137.847,18	1.153.208,11	1.168.776,42	1.184.554,90
Gasto Interés Diferido Glosa	67.691,16	68.604,99	69.531,16	70.469,83	71.421,17
TOTAL ACTIVOS	2.183.234,94	2.212.708,61	2.242.580,18	2.272.855,01	2.303.538,55
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores Nacionales	\$ 790.662,35	801.336,29	812.154,33	823.118,42	834.230,51
RTF IR Compras locales bienes					
Aporte Patronal IESS por pagar					
Sueldos por Pagar	40628,55	41.177,04	41.732,93	42.296,32	42.867,32
Aporte Patronal IESS por pagar	9928,37	10.062,40	10.198,25	10.335,92	10.475,46
Ret. Impuesto Renta	(1.099,16)	(1.114,00)	(1.129,04)	(1.144,28)	(1.159,73)
Impuestos por pagar	\$ 6.877,59	6.970,44	7.064,54	7.159,91	7.256,57
TOTAL PASIVO CORRIENTE	846997,7	858.432,17	870.021,00	881.766,29	893.670,13
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamos Banco	473817,07	480.213,60	486.696,48	493.266,89	499.925,99
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	473817,07	480.213,60	486.696,48	493.266,89	499.925,99
TOTAL PASIVO	1320814,77	1.338.645,77	1.356.717,49	1.375.033,17	1.393.596,12
PATRIMONIO					
Capital	967.765,12	980.829,95	994.071,15	1.007.491,11	1.021.092,24
Utilidades del ejercicio	99339,5	100.680,58	102.039,77	103.417,31	104.813,44
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.067.104,62	1.081.510,53	1.096.110,92	1.110.908,42	1.125.905,69
RESULTADO DELEJERCICIO					
Resultado del período	(204.684,45)	214.868,75	217.769,48	220.709,37	223.688,95
TOTAL PATRIMONIO	862.420,17	1.296.379,29	1.313.880,41	1.331.617,79	1.349.594,63
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.183.234,94	2.635.025,06	2.670.597,89	2.706.650,97	2.743.190,75

Fuente: Balance General PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN
Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 37: Proyección Estado de Resultado

EMPRESA PRASOL - LÁCTEOS SANTILLÁN					
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADO					
AÑO 2017-2020					
EN USD					
Cuenta	Año Base	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año
	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES					
VENTAS	4.882.271,04	5.370.498,14	5.907.547,96	6.498.302,75	7.148.133,03
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	4.882.271,04	5.370.498,14	5.907.547,96	6.498.302,75	7.148.133,03
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS		-	-	-	-
Descuento y Devoluciones	190.447,68	193.018,72	195.624,48	198.265,41	200.941,99
Costo Ventas Centro	3.495.125,91	3.542.310,11	3.590.131,30	3.638.598,07	3.687.719,14
TOTAL COSTO DE PRODUCTOS	3.685.573,59	3.735.328,83	3.785.755,77	3.836.863,48	3.888.661,13
TOTAL INGRESOS	1.196.697,45	1.635.169,31	1.657.244,10	1.679.616,89	1.702.291,72
COSTOS Y GASTOS					
GASTOS ADMINISTRACIÓN					
Gasto Salario Unificado	363.007,84	367.908,45	372.875,21	377.909,03	383.010,80
Gasto aporte patronal al IESS	79.119,67	80.187,79	81.270,32	82.367,47	83.479,43
Gasto Fondos de reserva	40.974,04	41.527,19	42.087,81	42.655,99	43.231,85
Gasto Décimo Tercer Sueldo	30.261,17	30.669,70	31.083,74	31.503,37	31.928,66
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	19.762,65	20.029,45	20.299,84	20.573,89	20.851,64
Gasto Honorarios Profesionales	20.991,10	21.274,48	21.561,69	21.852,77	22.147,78
Vacaciones Administración	5.893,30	5.972,86	6.053,49	6.135,22	6.218,04
Bonificaciones	1.907,65	1.933,40	1.959,50	1.985,96	2.012,77
Gastos de construcción	7.034,08	7.129,04	7.225,28	7.322,82	7.421,68
Otros gastos administración	16.222,77	16.441,78	16.663,74	16.888,70	17.116,70
Predomina la mano de obra	37968,57	38.481,15	39.000,64	39.527,15	40.060,77
TOTAL COSTOS	623.142,84	631.555,27	640.081,26	648.722,36	657.480,11
GASTOS					
Gasto de mantenimiento equipo de computo	2.390,97	2.423,25	2.455,96	2.489,12	2.522,72
Propaganda y Publicidad	7.420,44	7.520,62	7.622,14	7.725,04	7.829,33
Gasto suministro de planta	35047,58	35.520,72	36.000,25	36.486,26	36.978,82
Gasto combustible y lubricantes	18.575,33	18.826,10	19.080,25	19.337,83	19.598,89
Gasto Deprec. De Maquinaria	76.288,19	77.318,08	78.361,87	79.419,76	80.491,93
Gasto Deprec. Muebles	704	713,50	723,14	732,90	742,79
Gasto Deprec. Equipo de Computo	2.266,92	2.297,52	2.328,54	2.359,98	2.391,83
Gasto Depreciación Equipo de Laboratorio	432,41	438,25	444,16	450,16	456,24
Gasto Deprec. Vehículos	0,00				
Gasto Mantenimiento	109.326,28	110.802,18	112.298,01	113.814,04	115.350,53
Gasto Deprec. Edificios	10.549,11	10.691,52	10.835,86	10.982,14	11.130,40
Gasto Alimentación	34.250,57	34.712,95	35.181,58	35.656,53	36.137,89
Gasto servicio básico	77.217,97	78.260,41	79.316,93	80.387,71	81.472,94
TOTAL GASTOS	374.469,77	379.525,11	384.648,70	389.841,46	395.104,32
INTERESES Y COMISIONES BANCARIA					
Gastos Intereses Bancarios	2.384,32	2.416,51	2.449,13	2.482,19	2.515,70
TOTAL LOCALES		-	-	-	-
TOTAL INTERESES Y COMISIONES BANCARIA	2.384,32	2.416,51	2.449,13	2.482,19	2.515,70
OTROS GASTOS					
Transporte y flete	130.949,03	132.716,84	134.508,52	136.324,38	138.164,76
Impuestos tasas y contribuciones	9.059,96	9.182,27	9.306,23	9.431,86	9.559,19
gastos no deducibles	261375,98	264.904,56	268.480,77	272.105,26	275.778,68
TOTAL OTROS GASTOS	401.384,97	406.803,67	412.295,52	417.861,51	423.502,64
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1.401.381,90	1.420.300,56	1.439.474,61	1.458.907,52	1.478.602,77
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	(204.684,45)	214.868,75	217.769,48	220.709,37	223.688,95

Fuente: Estado de Resultado PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 38: Resumen de los indicadores Financieros

Razón	Fórmula	AÑO				
		2016	2017	2018	2019	2020
INDICE DE LIQUIDEZ						
Razón Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1,17	1,2	1,17	1,17	1,17
Prueba Ácida	Activo corriente-inventarios/ pasivo corriente	0,88	0,92	0,98	1,02	1,06
Solvencia	Activos totales/ Pasivos totales	1,65	1,67	1,7	1,75	1,8
INDICE DE APALANCAMIENTO						
Nivel de endeudamiento	Total pasivo/activo total	60,50%	59%	55,30%	53,23%	49,40%
Apalancamiento Financiero	Total pasivo/total patrimonio	67,00%	50,80%	48,34%	45,12%	42,56%
Concentración a C/P	Pasivo corriente/total pasivo	64,13%	62,12%	60,45%	58,78%	55,45%
ÍNDICE DE ACTIVIDAD						
Rotación Activos totales	Ventas / Activos totales	2,24	2,43	2,63	2,86	3,10
Rotación cuentas por cobrar	(Ventas/c*c año anterior*c año último)/2	5,37	5,62	6,10	6,62	7,19
Plazo promedio de cobro	360/Rotación cuentas por cobrar	67,02	64,03	59,00	54,36	50,08
Rotación cuentas por pagar	Costo de ventas/ Proveedores	4,42	4,72	4,80	4,85	4,91
Plazo promedio de pago	360/Rotación cuentas por pagar	81,44	76,20	75,00	74,19	73,32
Rotación de inventarios	Costo de ventas/ Inventarios	14,15	14,92	15,10	15,45	15,85
Plazo promedio de inventarios	360/Rotación de inventarios	25,44	24,12	23,84	23,30	22,71
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD						
Margen bruto de utilidad sobre ventas	Utilidad bruta en ventas/ventas netas	24,51%	30%	33%	35%	38%
INDICE DE RENTABILIDAD						
ROE	Utilidad neta /patrimonio	-23,73%	8%	11,34%	13,95	16,57%
ROS	Utilidad neta /ventas	-4,19%	4,00%	4,65%	5,15%	6,18%
ROA	Utilidad neta /total activo	-9,38%	9,7%	9,71%	10%	10%

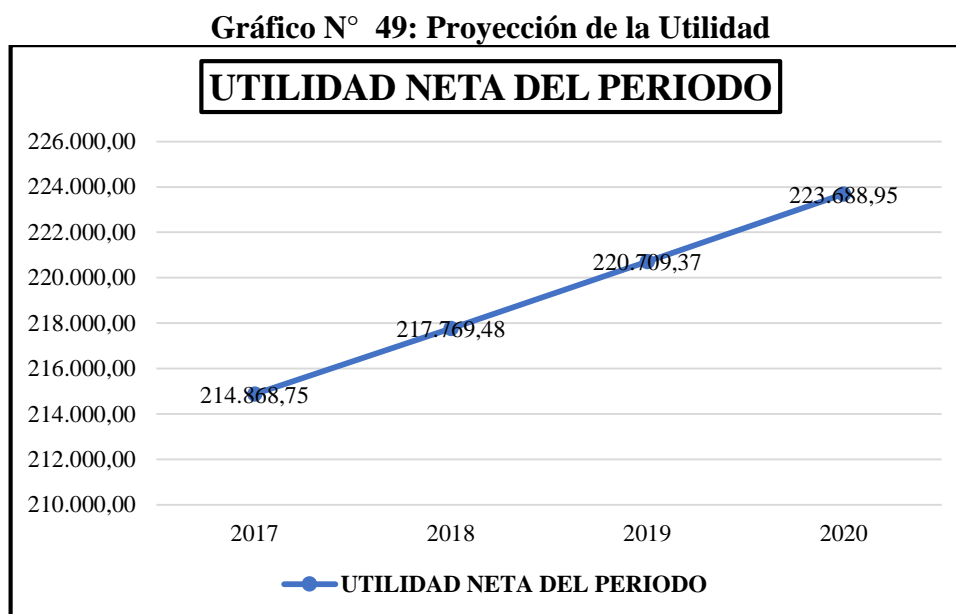
Fuente: Balance General y Estado de Resultado 2015-2016 empresa Lácteos Santillán

Elaborado por: Jessica Pesantez

Al realizar la proyección y el cálculo de sus indicadores se puede tener como resultado a futuro una respuesta positiva ya que los indicadores que estaban en riesgo y con un resultado negativo, para los próximos años proyectados sus resultados fueron satisfactorios y salió de ese riesgo que le afecta al desarrollo de la empresa Lácteos Santillán.

Como se puede observar la tabla anterior se puede evidenciar que, al contar los Estados financieros Proyectados y sus respectivos indicadores financieros, se puede tener una visión clara con respecto a los objetivos de la empresa Lácteos Santillán y así poder tomar decisiones financieras eficientes y eficaces las cuales nos ayudaran a determinar el riesgo que la empresa tiene o puede tener tanto a corto como a largo plazo, de esta manera se podrá tomar decisiones pertinentes y oportunas.

En el siguiente gráfico N°49 se puede observar la proyección de la utilidad del ejercicio de los años 2017 al 2020:



Fuente: Estado de Resultado Proyectado PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN
Elaborado por: Jessica Pesantez

Una vez desarrollado la proyección del estado de resultado y de la proyección de la utilidad neta, se puede destacar que con la gestión de políticas y estrategias propuestas para la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN, la utilidad neta para el año 2020 será de \$ 223.688,95 dólares en comparación con el año 2016 hubo un incremento de \$ 223.688,95 dólares para el año 2020.

4.3.3.7. Balanced SCORE CARD

Según (Kaplan & Norton , 2009) en su investigación expresan lo siguiente sobre el Balanced ScoreCard:

El Balanced ScoreCard también conocido como cuadro de mando integral, permite retroalimentar y renovar la estrategia de la empresa y su objetivo organizacional. Provee el sistema gerencial para incentivar a las empresas el decidir la inversión al largo plazo en clientes, empleados, innovación y desarrollo, en búsqueda de la rentabilidad para la empresa.

El CMI propone que se mire a la organización desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva de Procesos internos
- Perspectiva aprendizaje – crecimiento

Estas perspectivas se basan en la formulación de objetivos estratégicos e indicadores.

Para elaborar el Balanced Scorecard se tomó en cuenta la matriz FODA realizada anteriormente en el objetivo # 1 obtenida del análisis previo del diagnóstico de la situación actual de la empresa, en donde es posible evidenciar debilidades, mismas que deben ser tomadas en consideración para desarrollar mejoras y de esta manera convertir las debilidades en fortalezas; las amenazas tratar de minimizarlas, pues de no hacerlo es posible que estas provoquen problemas futuros, situación que debe ser evitada al máximo. Ya que de hacerlo la empresa será competitiva.

4.3.3.7.1. Desarrollo de los Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard

Tabla 39: Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Financiera	Maximizar a las utilidades de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar las ventas • Diseñar y aplicar un plan efectivo de marketing
	Incrementar el volumen de las ventas de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un incentivo económico al equipo de ventas para incrementar el nivel de ventas.
	Reducir los costos y gastos de administración y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un método para calcular los costos de producción y gastos de administración y ventas que permitan determinar la cantidad requerida para la producción.
	Incrementar el porcentaje del ROE	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa las ventas • Disminuir los costos de producción. • Disminuir los gastos generales • Reducir los precios de la compra de insumos.

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 40: Perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política de postventa, con el fin de conocer la impresión del cliente sobre el producto y además promocionar los productos dando a conocer al cliente los descuentos y ofertas.
	Atraer el mayor número de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los Canales de distribución de los productos con el objetivo de dar una mejor distribución del producto y entrega al consumidor final.
	Reducir las devoluciones de los productos de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos de producción con el fin de disminuir la tasa de las devoluciones de los productos.

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 41: Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia en el proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis de procesos de producción, para generar productos de calidad a menores costos y un manejo adecuado de la entidad.
	Incrementar el desarrollo de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una estrecha relación con los clientes con la finalidad de conocer sus necesidades, gustos y preferencias que den lugar al desarrollo de nuevos productos.
	Incrementar la productividad con el objetivo de incrementar la utilidad	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan para la adquisición de una nueva tecnología para el procesamiento de los productos.

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 42: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Aprendizaje y Crecimiento	Lograr que todo el personal de la entidad esté calificados, capacitados y motivados para que laboren con eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de capacitación y motivación a todo el personal que labora en la empresa, además de ofrecer incentivos por cada meta alcanzada.

Elaborado por: Jessica Pesantez

4.3.3.7.2. Desarrollo de los indicadores

A continuación, en las siguientes tablas se muestran los indicadores necesarios que se ejecuten y gestionen para el buen desempeño de la empresa y consecuentemente para el logro de sus objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.

a. Indicadores de la perspectiva financiera

Para cumplir con el objetivo estratégico se establecen indicadores para cada uno de los siguientes aspectos:

- Indicador para Maximizar a las utilidades de la empresa
- Indicador para Incrementar las ventas
- Indicador para Reducir los costos y gastos
- Indicador incrementar el porcentaje del ROE

Tabla 43: Indicador de maximizar las utilidades

Nombre	Indicador de maximizar las utilidades
Fórmula	$(\text{Utilidad Neta actual} / \text{Utilidad neta anterior} - 1) * 100$
Fuente de datos	Estado de Resultado
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Jefe de Logística y ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 44: Indicador de Incrementar las Ventas

Nombre	Indicador de Incrementar las ventas
Fórmula	$(\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior} / \text{Ventas año anterior}) * 100\%$
Fuente de datos	Estado de Resultado
Frecuencia de cálculo	Anual
Encargado	Jefe de Logística y ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 45: Indicador de Incremento de ROE

Nombre	Indicador de Reducción de costos y gastos
Fórmula	Utilidad Neta/Patrimonio
Fuente de datos	Estado de Resultado y Balance General
Frecuencia de cálculo	Anual
Encargado	Contador

Elaborado por: Jessica Pesantez

b. Indicadores de la perspectiva de Clientes

A continuación, en la siguiente tabla se establecen los indicadores para cada uno de ellos con el fin de cumplir con el objetivo estratégico:

- Indicador para Incrementar la fidelidad de los clientes
- Indicador para Incrementar el número de clientes
- Indicador para Reducir las devoluciones de los productos de los clientes

Tabla 46: Indicador de incremento de fidelidad de los clientes

Nombre	Indicador de Incremento de fidelidad de los clientes
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de Clientes que se repiten} / N^{\circ} \text{ de clientes del periodo anterior}) * 100\%$
Fuente de datos	Departamento de Logística y ventas
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Jefe de Logística y ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 47: Indicador de Incrementar el número de clientes

Nombre	Indicador de Incremento de número de clientes
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de Clientes del periodo actual} / N^{\circ} \text{ de clientes del periodo anterior}) * 100\%$
Fuente de datos	Departamento de Logística y ventas
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Jefe de Logística y ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 48: Indicador de Reducción de las devoluciones de los productos

Nombre	Indicador de Reducción de las devoluciones de los productos
Fórmula	$(\text{Devolución en ventas} / \text{Ventas netas}) * 100\%$
Fuente de datos	Estado de Resultado
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Jefe de Logística y ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

c. Indicadores de la perspectiva de Procesos internos

Para cumplir con el objetivo estratégico se establecen los indicadores en la siguiente tabla para cada uno de ellos:

- Indicador para Mejorar la eficiencia en el proceso estandarizados de producción
- Indicador para Incremento de desarrollo de nuevos productos
- Indicador para Incrementar la productividad de maquinaria

Tabla 49: Indicador de Gestión de procesos estandarizados

Nombre	Indicador de Gestión de procesos estandarizados
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de Procesos estandarizados} / N^{\circ} \text{ de Procesos analizados}) * 100\%$
Fuente de datos	Departamento de Producción
Frecuencia de cálculo	Semestral
Encargado	Jefe de Producción

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 50: Indicador Introducción de nuevos Productos

Nombre	Indicador de maximizar las utilidades
Fórmula	$(\text{Nuevos Productos lanzados} / \text{Nuevos productos planteados})$
Fuente de datos	Logística y ventas
Frecuencia de cálculo	Anual
Encargado	Jefe de Logística y ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 51: Indicador de Productividad de maquinaria

Nombre	Indicador de Productividad de maquinaria
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de horas utilizadas de la maquinaria} / N^{\circ} \text{ de horas disponibles de la maquinaria}) * 100\%$
Fuente de datos	Departamento de Producción
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Jefe de Producción

Elaborado por: Jessica Pesantez

d. Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para cumplir con este objetivo estratégico de esta perspectiva es contar con personal capacitado, motivado y calificado para ello se establece el indicador en la siguiente tabla:

- Indicador de Capacitación al personal

Tabla 52: Indicador de Capacitación al personal

Nombre	Indicador de Capacitación al personal
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de personal capacitado} / N^{\circ} \text{ total del personal}) * 100\%$
Fuente de datos	Departamento de talento humano
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Jefe de talento humano

Elaborado por: Jessica Pesantez

4.3.3.7.3. Semáforo del Cuadro de Mando Integral

La metodología del semáforo permite saber de forma instantánea el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en un periodo de tiempo.

En la metodología del semáforo cada color tiene su significado:

Verde	Amarillo	Rojo
EXCELENTE	ACEPTABLE	PELIGRO

Verde. - si el logro es superior del 10%, el nivel es excelente y se representa con el color verde o una carita feliz.

Amarillo. - si el logro es superior al 7% pero inferior al 10%, es un nivel aceptable.

Rojo. - si el logro es inferior al 7%, el nivel es Peligro y se representa con color rojo o cara triste.

Tabla 53: Semáforo del Balanced Scorecard

PERPECTIVA	ESTRATEGIAS	SEMÁFORO			Meta	
		VERDE	AMARILLO	ROJO		
FINANCIERA	Maximizar a las utilidades de la empresa	10%	8%	4%	>10%	223.688,95
	Incrementar las ventas de los productos	10%	7%	3%	>10%	7.148.133,03
	Reducir los costos y gastos de administración y ventas	10%	9%	2%	>10%	1.261.243,71
	Incrementar el porcentaje del ROE	11%	9%	4%	>10%	16,57%
CLIENTES	Incrementar la satisfacción de los clientes	100%	7%	3%	>10%	100%
	Atraer el mayor número de clientes	12%	8%	4%	>10%	200
	Reducir las devoluciones de los productos de los clientes	10%	8%	5%	>10%	19.044,77
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la eficiencia en el proceso de producción	10%	7%	4%	>10%	100%
	Incrementar el desarrollo de nuevos productos	10%	8%	2%	>10%	100%
	Incrementar la productividad con el objetivo de incrementar la utilidad	11%	7%	4%	>10%	223.688,95
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr que todo el personal de la entidad esté calificados, capacitados y motivados para que laboren con eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	100%	7%	4%	>10%	100%

Elaborado por: Jessica Pesantez

La empresa Lácteos Santillán debe cumplir con todos los objetivos estratégicos por lo que todas las perspectivas son de suma importancia para el desarrollo empresarial de esta manera obtener una rentabilidad que beneficie a la empresa.

4.3.3.7.4. Acciones estratégicas

Para cumplir con cada uno de los objetivos y estrategias planteadas se procede a elaborar las acciones estratégicas con el propósito de redactar las acciones específicas que se debe desarrollar para cumplir con el objetivo estratégico.

Tabla 54: Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°1		
Objetivo estratégico		Maximizar a las utilidades de la empresa
Estrategia		Potenciar las ventas mediante el Diseño y aplicación de un plan efectivo de marketing
Proyecto N°1		Plan efectivo de Marketing
N°	Actividad	Encargado
1	Detallar los objetivos publicitarios	Jefe de Logística y Ventas
2	Identificar el mercado objetivo	Jefe de Logística y Ventas
3	Determinar los medios y canales publicitarios	Jefe de Logística y Ventas
4	Ejecutar la campaña publicitaria	Jefe de Logística y Ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 55: Acciones estratégicas: Perspectiva Financiera

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°2		
Objetivo estratégico		Incrementar las ventas de los productos
Estrategia		Crear un incentivo económico al equipo de ventas para incrementar el nivel de ventas
Proyecto N°2		Incentivar al equipo de Ventas
N°	Actividad	Encargado
1	Evaluar los tipos de incentivos que se pueden otorgar al equipo de ventas el mismo puede ser económico o material	Jefe de Logística y Ventas
2	Seleccionar y establecer los incentivos según la meta alcanzada	Jefe de Logística y Ventas
3	Ejecución del plan de incentivos	Jefe de Logística y Ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 56: Acciones estratégicas: Perspectiva Financiera

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°3		
Objetivo estratégico		Reducir los costos y gastos de administración y ventas
Estrategia		Establecer un método para el cálculo de costos de producción y gastos de administración y ventas que permitan determinar la cantidad requerida para su producción.
Proyecto N°3		Reducción y control de Costos y Gastos
N°	Actividad	Encargado
1	Elaborar un plan de Manejo de los inventarios de la materia prima como el sistema ABC	Jefe de Producción
2	Persuadir al ahorro de los insumos y materiales necesarios para su respectiva elaboración de los productos	Jefe de Producción
3	Mantener un control de desperdicios de materia prima	Jefe de Producción

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 57: Acciones estratégicas: Perspectiva Financiera

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°4		
Objetivo estratégico		Incrementar el porcentaje del ROE
Estrategia		<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa las ventas • Disminuir los costos de producción. • Disminuir los gastos generales
Proyecto N°4		Incrementar las ventas y Optimización de costos de producción
N°	Actividad	Encargado
	Crear una página Web para promocionar los productos	Jefe de Logística y Ventas
	Promocionar en las distintas redes sociales	Jefe de Logística y Ventas
1	Incrementar el uso de la maquinaria área la producción de los productos	Jefe de Producción
2	Aprovechar y utilizar de manera eficiente los insumos de la materia prima	Jefe de Producción

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 58: Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°5		
Objetivo estratégico		Incrementar la satisfacción de los clientes
Estrategia		Establecer una política de postventa, con el fin de conocer la impresión del cliente sobre el producto y además promocionar los productos dando a conocer al cliente los descuentos y ofertas
Proyecto N°5		Incrementar la cobertura el producto
N°	Actividad	Encargado
1	Realizar un estudio de mercado	Jefe de Logística y Ventas
2	Elaborar las estrategias de mercadeo	Jefe de Logística y Ventas
3	Gestionar contactos con distribuidores	Jefe de Logística y Ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 59: Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°6		
Objetivo estratégico	Atraer el mayor número de clientes	
Estrategia	Mejorar los Canales de distribución de los productos con el objetivo de dar una mejor distribución del producto y entrega al consumidor final.	
Proyecto N°6	Mejorar las ventas	
N°	Actividad	Encargado
1	Determinar el nicho de mercado	Jefe de Logística y Ventas
2	Elaborar un plan de estrategias de Ventas	Jefe de Logística y Ventas
3	Participar en ferias de productos nutricionales	Jefe de Logística y Ventas
4	Ser un auspiciante para otras entidades para que den a conocer sus productos	Jefe de Logística y Ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 60: Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°7		
Objetivo estratégico	Reducir las devoluciones de los productos de los clientes	
Estrategia	Mejorar los procesos de producción con el fin de disminuir la tasa de las devoluciones de los productos	
Proyecto N°7	Reducción de las devoluciones	
N°	Actividad	Encargado
1	Realizar un estudio de las razones de los productos que tienen más devoluciones	Jefe de control y calidad
2	Mejorar el control en el sellado de los productos	Jefe de control y calidad
3	Transportar con cuidado los productos	Equipo de Ventas
4	Verificar que el producto es entregado en buen estado	Equipo de ventas

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 61: Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°8		
Objetivo estratégico		Mejorar la eficiencia en el proceso de producción
Estrategia		Revisión y análisis de procesos de producción, para generar productos de calidad a menores costos y un manejo adecuado de la entidad.
Proyecto N°8		Manual de Procesos de Producción
N°	Actividad	Encargado
1	Establecer todo el procedimiento de la producción del producto	Jefe de Producción
2	Analizar los procedimientos innecesarios	Jefe de Producción
3	Elaboración de manual de procedimientos	Jefe de Producción

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 62: Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°9		
Objetivo estratégico		Incrementar el desarrollo de nuevos productos
Estrategia		Mantener una estrecha relación con los clientes con la finalidad de conocer sus necesidades, gustos y preferencias que den lugar al desarrollo de nuevos productos
Proyecto N°9		Desarrollo de nuevo Producto
N°	Actividad	Encargado
1	Realizar una encuesta a los clientes sobre los nuevos productos que prefieran	Jefe de Logística y Ventas
2	Determinar los productos o el producto a elaborar	Jefe de Logística y Ventas
3	Ejecutar la elaboración del nuevo producto	Jefe de Producción

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 63: Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°10		
Objetivo estratégico		Incrementar la productividad con el objetivo de incrementar la utilidad
Estrategia		Establecer un plan para la adquisición de una nueva tecnología para el procesamiento de los productos
Proyecto N°10		Adquisición de nuevas tecnologías
N°	Actividad	Encargado
1	Realizar un inventario de todas las maquinarias obsoletas	Asistente de Administrativo y financiero
2	Inventario de la nueva tecnología adquirida	Asistente de Administrativo y financiero
3	Determinar los resultados	Asistente de Administrativo y financiero
4	Realizar el presupuesto de la compra de las maquinarias	Asistente de Administrativo y financiero

Elaborado por: Jessica Pesantez

Tabla 64: Acciones estratégicas: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

ACCIÓN ESTRATÉGICA N°11		
Objetivo estratégico		Lograr que todo el personal de la entidad esté calificados, capacitados y motivados para que laboren con eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales
Estrategia		Establecer un plan de capacitación y motivación a todo el personal que labora en la empresa, además de ofrecer incentivos por cada meta alcanzada
Proyecto N°11		Plan de capacitación al personal
N°	Actividad	Encargado
1	Realiza un presupuesto para contratar al capacitador	Jefe de Talento Humano
2	Determinar los temas a tratar en la capacitación a todo el personal	Jefe de Talento Humano
3	Establecer la fecha de los cursos de capacitación	Jefe de Talento Humano
4	Ejecutar los cursos de capacitación	Jefe de Talento Humano

Elaborado por: Jessica Pesantez

CONCLUSIONES

- ✓ El diagnóstico situacional de la empresa PRASOL PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN, mediante la aplicación de herramientas FODA, nos permiten determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, entre las cuales son: Falta de un modelo de gestión financiera, Desperdicio de materia prima en el proceso de empaclado, Falta de estrategias para la empresa, Incapaces para realizar análisis financieros, La migración de los ganaderos del campo a la ciudad, competencias con tecnologías de punta, Presencia de la competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los clientes de la empresa prefieran a la competencia, Productos sustitutos que reemplace la producción de la empresa, Los proveedores de la leche decidan vender a otra empresa.
- ✓ La empresa PRASOL Lácteos Santillán no cuenta con una planificación financiera en donde den a conocer su estructura económica y financiera adecuada y esto ha provocado tener una deficiencia en la toma de decisiones, adicional a esto se ha encontrado inconsistencias en la información financiera presentada en los estados financieros, lo cual muestra una deficiencia en su proceso contable.
- ✓ La gestión financiera propuesta para la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN es factible de acuerdo a los resultados de los indicadores financieros determina que al aplicar los modelos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, gestión de financiamiento, gestión de inventarios que contienen rigurosas políticas, estrategias y las proyecciones de las ventas, costos, gastos, estado de resultado proyectado y el Balanced Score Card; la empresa obtendrá utilidades a partir del aumento de ventas lo cual incrementará sus ingresos totales, manteniendo un control de los gastos.

RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar periódicamente análisis situacionales de la empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN aplicando la herramienta FODA, para conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa y tomar los correctivos que sean necesarios apenas se presenten los problemas.
- ✓ Renovar e implementar técnicas para la evaluación de la estructura económica y financiera para que de esta manera poder controlar el riesgo de la empresa y así que permita cumplir de forma eficiente con la solvencia y liquidez de la empresa y es importante que implemente un riguroso control en la elaboración de los estados financieros y que compruebe que los procedimientos en los registros contables se elaboren de manera adecuada.
- ✓ La empresa PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN debe implementar el modelo de gestión financiera propuesto, es mismo que está conformado por estrategias y políticas que incorporan diversas tácticas que se basan en conocimientos fundamentados para la maximización de las utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. (2000). *Modelo Queretáro:Maestria en Ciencias de Enseñanza*. Barcelona: Alta Fulla.
- Alvaro, S. (2003). *La Gestión Financiera*. Venezuela: Nuevos Tiempos.
- Andrew, A., & Ben, B. (2004). *Macroeconomía*. Canadá: Addison-Wesley.
- Banco Central del Ecuador. (12 de enero de 2012). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://bancacentral.wordpress.com>
- Bengochea, B. (2002). *Dirección de marketing*. Madrid : Cultural.
- Bernstein, L. (1995). *Análisis de Estados Financieros, Teoría, Aplicación e Interpretación*. México: McGraw-Hill.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Brealey, M. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas (8a. ed)*. México: McGraw-Hill.
- Busom, I. (2005). *Rentabilidad*. Madrid: Centre D"Economia Industrial.
- Cideal. (9 de Noviembre de 2012). *Diagnóstico*. Obtenido de <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/84>
- Córdova, M. (2007). *Gestión Financiera Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Crear Empresas. (21 de 11 de 2017). *Factor Político*. Obtenido de <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>
- Crece Negocios. (15 de 11 de 2013). *Análisis Interno*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- Dentons. (22 de 11 de 2017). *Factor Legal*. Obtenido de <https://www.dentons.com/es/find-your-dentons-team/practices/public-policy-and-regulation>
- Economía48. (18 de 11 de 2017). *Rentabilidad Económica*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/rentabilidad-economica/rentabilidad-economica.htm>
- Escobar, R. (2012). *Fundamentos de Contabilidad de Gestión* . Madrid: Pearson.
- Esteves, M. (18 de 01 de 2017). *Matriz Foda Factores Internos Factores Externos Fuerzas Internas Debilidades Internas*. Obtenido de

http://www.academia.edu/7324293/Matriz_FODA_FACTORES_INTERNOS_FACTORES_EXTERNOS_Fuerzas_Internas_Debilidades_Internas

- Estupiñan, O., & Estupiñan, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ferrater, J. (2009). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y gestión*. Madrid: Enguidanos.
- Ferraz, P. (2013). *Planificación Financiera*. España: Esic.
- Fred, D. (1997). *Factores Externos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Gitman, L. (2012). *Principios de la administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Graham, K. (2011). *Manual de Procesos Administrativos Financieros*. México: Trillas.
- Johnson, R. (1978). *Funciones de la Gestión Financiera*. México: CECSA.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Bóston: Brosmac,S,L.
- Llangari, G. (2017). *Modelo de Gestión Financiera para FACE- Radio Interoceánica de la parroquia Shell, Cantón Mera, Provincia de Pastaza para mejorar el funcionamiento financiero y desempeño empresarial (Tesis de Pregrado,ESPOCH)*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6968>
- López, J. (1996). *Desempleo y Política de Empleo*. México: Nuevo Horizonte Editores.
- Martínez, S. (2010). *Estados Financieros Consolidados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mendez, F. (12 de Diciembre de 2017). *Factor Social*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/anarosamendez/factor-social>
- Moreno, F. (2003). *La Administración Financiera del Capital de Trabajo*. México: Continental.
- Naula, S. (2014). *Modelo de Gestión Financiera para la casa Macroshow de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2014 (Tesis de Pregrado, ESPOCH)*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7183>
- Navarro, M. (12 de Agosto de 2013). *Capital de trabajo y Financiamiento a corto plazo*. Obtenido de <http://mauriconavarroedon.files.wordpress.com/2013/08/unidad-no-iv-capital-de-trabajo-y-financiamiento-a-corto-plazo.pdf>
- Ochoa, G. (2002). *Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Ortíz, O. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. México: UNAM.

- Oto, B. (2011). *Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A (Tesis de Pregrado, ESPOCH)*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1213/1/82T00098.pdf>
- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional (3a.ed)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Serna, H. (1994). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Legis editores.
- Serna, H. (2009). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis Editores.
- Sesto, M. (2003). *Introducción a las Finanzas*. Madrid: Universitaria Ramón Areces.
- Thompson, I. (julio de 2009). *Definición de Cliente*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Tovar, J. (01 de 01 de 2017). *Tipos de Gestión*. Obtenido de <http://johanatov.blogspot.es/>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**

CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: DETERMINAR SI SE APLICA UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PRASOL-LÁCTEOS SANTILLÁN, PARROQUIA SAN LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

1. ¿Según su criterio cree que es importante el análisis de los Estados Financieros dentro de la gestión financiera de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Conoce usted si en la Empresa Prasol-Lácteos Santillán cuenta con un Modelo de Gestión Financiera?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿En la empresa se aplica indicadores financieros para medir la gestión de la empresa?

SI		NO	

4. ¿Cree usted necesario crear un plan de inversiones para la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

5. ¿Qué nivel de importancia tiene la información financiera en la rentabilidad de la empresa?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. ¿Considera factible la implementación de un modelo de gestión financiera en la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

7. ¿A su criterio, cree que una adecuada gestión en la empresa ayudará a mejorar la rentabilidad?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Considera usted que al disponer un modelo de gestión financiera maximizara la rentabilidad de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

9. Tiene definido una planificación Financiera en la empresa.

SI		NO	
----	--	----	--

10. Califique la Estructura Organizacional de la empresa.

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

11. ¿Cómo es la Dirección de la empresa?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

12. Califique el Control Financiero de la empresa.

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Anexo 2: Personal que la labora en la empresa



Anexo 3: estados financieros de la empresa PRASOL-LÀCTEOS SANTILLÀN 2015-2016

LACTEOS SANTILLAN	RUC: 0602312852001
--------------------------	--------------------

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2015 Hasta: 31/12/2015 Fecha del Reporte: 21/04/2016 12:15:51 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta				
4.	INGRESOS				
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES				
4.1.1.	VENTAS				
4.1.1.391.	VENTAS NETAS ESTACION GRAV. 1				
4.1.1.391.531	Ventas Netas IVA 12%	-273,271.76			
4.1.1.391.532	VENTAS 0 %	-3,945,503.92			
4.1.1.391.	TOTAL VENTAS NETAS ESTACION		-4,218,775.68		
4.1.1.	TOTAL VENTAS			-4,218,775.68	
4.1.	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES				-4,218,775.68
4.2.	COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS				
4.2.20	Costo Ventas Centro			3,369,267.39	
4.2.	TOTAL COSTO DE PRODUCTOS				3,369,267.39
4.	TOTAL INGRESOS				-849,508.29
					-849,508.29
5.	COSTOS Y GASTOS				
5.1.	COSTOS				
5.1.2.	GASTOS DE PERSONAL				
5.1.2.414.	SUELDOSy SALARIOSy Y DEMAS RE				
5.1.2.414.20	Gasto Salario Unificado	227,989.88			
5.1.2.414.	TOTAL SUELDOSy SALARIOSy Y			227,989.88	
5.1.2.416.	APORT. A LA SEGURID. SOCIAL (
5.1.2.416.55	Gasto Aporte patronal al IESS	25,421.43			
5.1.2.416.60	Gasto Fondos de reserva IESS	12,808.61			
5.1.2.416.	TOTAL APORT. A LA SEGURID. SOCIAL			38,230.04	
5.1.2.417.	BENEFI. SOC. E INDEMNIZACIONES				
5.1.2.417.55	Gasto Décimo Tercer Sueldo	21,002.19			
5.1.2.417.60	Gasto Décimo Cuarto Sueldo	18,397.36			
5.1.2.417.	TOTAL BENEFI. SOC. E			39,399.55	
5.1.2.419.	HONOR. COMISION. DIETAS A PER				
5.1.2.419.55	Gasto Honorarios Profesionales	6,986.25			
5.1.2.419.66	PREDOMINA LA MANO DE OBRA	13,562.35			
5.1.2.419.	TOTAL HONOR. COMISION. DIETAS A			20,548.60	
5.1.2.	TOTAL GASTOS DE PERSONAL				326,168.07
5.1.	TOTAL COSTOS				326,168.07
5.2.	GASTOS				
5.2.1.	GASTOS				
5.2.1.422.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				
5.2.1.422.75	Gasto Mant. Equipo de Computo	1,872.32			
5.2.1.422.	TOTAL MANTENIMIENTO Y			1,872.32	
5.2.1.426.	PROMOCION Y PUBLICIDAD				
5.2.1.426.55	Propaganda y Publicidad	894.61			

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2015

Hasta: 31/12/2015

Fecha del Reporte: 21/04/2016 12:15:51 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4 • GASTOS : 5 •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
5.2.1.426.	TOTAL PROMOCION Y PUBLICIDAD	894.61	
5.2.1.431.	SEGUROS Y REASEGUROS y primas		
5.2.1.431.55	Gasto seguros	8,776.24	
5.2.1.431.	TOTAL SEGUROS Y REASEGUROS y	8,776.24	
5.2.1.433.	SUMIN MATERIALES Y RESPUEST.		
5.2.1.433.50	Gasto suministros de planta	22,246.82	
5.2.1.433.	TOTAL SUMIN MATERIALES Y REP	22,246.82	
5.2.1.434.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		
5.2.1.434.65	Gasto combustibles y lubricantes	7,565.39	
5.2.1.434.	TOTAL COMBUSTIBLES Y LUBRICAN	7,565.39	
5.2.1.438.	DEPRECIACIÓN DE ACTIV. FIJOS		
5.2.1.438.60	Gasto deprec. de Maquinaria y	85,676.81	
5.2.1.438.65	Gasto deprec. Muebles y eq. o	4,335.53	
5.2.1.438.70	Gasto deprec. Equipo de comp	1,209.00	
5.2.1.438.75	Gasto deprec. Vehículos	87,697.29	
5.2.1.438.90	Gasto deprec. Edificios	11,522.05	
5.2.1.438.	TOTAL DEPRECIACIÓN DE ACTIV.	190,440.68	
5.2.1.	TOTAL GASTOS		231,796.06
5.2.	TOTAL GASTOS		231,796.06
5.3.	INTERES Y COMISIONES BANCARIA		
5.3.1.	INTERESE BANCARIOS		
5.3.1.443.	LOCALES		
5.3.1.443.10	Gastos Bancarios	201.96	
5.3.1.443.20	Gasto Intereses Bancarios	29,456.32	
5.3.1.443.	TOTAL LOCALES	29,658.28	
5.3.1.	TOTAL INTERESE BANCARIOS		29,658.28
5.3.	TOTAL INTERES Y COMISIONES BANCARIA		29,658.28
5.6.	OTROS GASTOS		
5.6.1.	LOCALES		
5.6.1.450.	Locales		
5.6.1.450.10	Transpor. y Fletes	143,685.63	
5.6.1.450.	TOTAL Locales	143,685.63	
5.6.1.	TOTAL LOCALES		143,685.63
5.6.	TOTAL OTROS GASTOS		143,685.63
5.	TOTAL COSTOS Y GASTOS		731,308.04
			731,308.04
	Resultado del Periodo :		-118,200.25

Pedro Santillan

21/04/2016 12:15:51 PM

Lorena Auzay

Admin

Página: 002

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2015

Nivel: 5

Activos		Pasivos + Patrimonio	
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		CTAS. Y DOC. x PAGAR PROVEEDO	
CAJA BANCOS		LOCALES	
Caja General	570.55	Proveedores Nacionales	-889,750.96
Banco Pichincha	45,043.83	TOTAL LOCALES	-889,750.96
TOTAL CAJA BANCOS	45,614.38	TOTAL CTAS. Y DOC. x PAGAR PROVEEDO	-889,750.96
TOTAL DISPONIBLE	45,614.38	OBLIGACIONES CON INTS. FINANC	
EXIGIBLE		LOCALES	
CTAS. DOC x COBRAR CLIENES NO		Prestamos Banco Internacional	-305,353.39
CXC Clientes Centro	546,159.92	TOTAL LOCALES	-305,353.39
TOTAL CTAS. DOC x COBRAR CLIENES NO	546,159.92	TOTAL OBLIGACIONES CON INTS. FINANC	-305,353.39
CREDITO TRIBUTARIO I.R. A#OS		OBLIGACIONES	
Crédito Tributario IR	39,733.90	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTA	
TOTAL CREDITO TRIBUTARIO I.R. A#OS	39,733.90	RTF IR Compras locales bienes	-7,592.33
TOTAL EXIGIBLE	548,803.82	IVA Pendiente de liquidar	-0.00
REALIZABLE		TOTAL CON LA ADMINISTRACION TRIBUTA	-7,592.33
INVENTARIO DE MERCADERIA		CON EL IESS	
Inventario Materia prima	311,638.25	Aportes Patronal IESS x Pagar	-15,714.63
Inventario Producto en proces	4,670.80	TOTAL CON EL IESS	-15,714.63
TOTAL INVENTARIO DE MERCADERIA	316,309.05	CON EMPLEADOS	
INVENTARIO TERMINADOS		Sueldos x pagar	-20,163.67
PRODUCTO TERMINADO	16,002.03	Aporte Personal IESS por Paga	-5,068.29
TOTAL INVENTARIO TERMINADOS	16,002.03	TOTAL CON EMPLEADOS	-25,231.96
TOTAL REALIZABLE	332,311.08	TOTAL OBLIGACIONES	-48,538.92
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	963,819.28	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-1,243,643.27
ACTIVO FIJO		TOTAL PASIVO	-1,243,643.27
AF. CON DEPRECIACION		PATRIMONIO	
INMUEB. NAVES, AERONAV.BARCAZ		PATRIMONIO	
Inmuebles	230,441.01	PATRIMONIO NETO	
TOTAL INMUEB. NAVES, AERONAV.BARCAZ	230,441.01	Capital	-477,082.40
INSTALC. MAQUIN. EQUIPOS Y MU		Utilidad del ejercicio	-308,969.92
Maquinaria y equipo industria	868,665.14	TOTAL PATRIMONIO NETO	-477,082.40
Muebles y enseres_Equipo de o	8,376.19	TOTAL PATRIMONIO	-786,042.32
Equipo de Computo	10,898.51	TOTAL PATRIMONIO	-786,042.32
TOTAL INSTALC. MAQUIN. EQUIPOS Y MU	887,939.84	TOTAL PATRIMONIO	-786,042.32
VEHICULOS, EQUIP. TRANSP. Y E			
Vehiculos Camioneta Mazda	876,972.86		
TOTAL VEHICULOS, EQUIP. TRANSP. Y E	876,972.86		
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
otros propiedades planta y eq	108.39		
TOTAL OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	108.39		
TOTAL AF. CON DEPRECIACION	1,995,462.10		
DEPRECIACION ACUMULADA			

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2015

Nivel: 5

Activos		Pasivos + Patrimonio	
DEPREC. ACUMULADA y ACT. FIJO			
D.A. Muebles y Enseres	- 12,360.07		
D.A. Instal. Maquin. equipos y	-568,749.93		
D.A. Equipo de comput. y Softw	-5,395.94		
D.A. Vehiculos	-224,889.60		
TOTAL DEPREC. ACUMULADA y ACT. FIJO	<u>-811,395.54</u>		
TOTAL DEPRECIACION ACUMULADA	<u>-811,395.54</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>1,184,066.56</u>	TOTAL Resultado del Periodo	<u>118,200.25</u>
TOTAL ACTIVO	<u>2,147,885.84</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>2,147,885.84</u>

Pedro Santillan

GERENTE

Lorena Auzay

CONTADOR

LACTEOS SANTILLAN 2016

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Fecha del Reporte: 25/04/2017 11:02:05 AM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 6. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
4.	INGRESOS	
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	
4.1.1.	INGRESOS POR FACTURACION	
4.1.1.1.	VENTAS	
4.1.1.1.01	Ventas Yogurt	+1,273,906.18
4.1.1.1.02	Ventas Leche	-2,658,945.04
4.1.1.1.03	Ventas Refrescos	-372,898.14
4.1.1.1.04	Ventas Quesos	-533,900.11
4.1.1.1.05	Ventas de Crema de Leche	-2.98
4.1.1.1.06	ventas leche Cruda	-30.50
4.1.1.1.07	VENTAS LECHE FRIA INDULAC	-5,370.12
4.1.1.1.08	VENTAS ACTIVOS FIJOS	-19,059.79
4.1.1.1.	TOTAL VENTAS	-4,864,112.86
4.1.1.2.	OTROS CARGOS EN VENTAS	
4.1.1.2.01	Flete en ventas	-5,117.36
4.1.1.2.03	Ventas Carton	-2,122.93
4.1.1.2.05	VENTAS MATERI PRIMA	-10,917.89
4.1.1.2.	TOTAL OTROS CARGOS EN VENTAS	-18,158.18
4.1.1.3.	Descuento y devoluciones	
4.1.1.3.01	Descuento en Ventas	85,342.99
4.1.1.3.02	Devoluciones	62,543.91
4.1.1.3.04	Descuentos por leche rotas	42,560.78
4.1.1.3.	TOTAL Descuento y devoluciones	190,447.68
4.1.1.	TOTAL INGRESOS POR FACTURACION	-4,691,823.36
4.1.2.	COSTO DE VENTAS	
4.1.2.1.	COSTO DE VENTAS	
4.1.2.1.01	Costos Ventas Yogurt	790,314.96
4.1.2.1.02	Costos Ventas Leche	2,008,713.54
4.1.2.1.03	Costos Ventas Refrescos	181,316.78
4.1.2.1.04	Costos Ventas Quesos	507,936.69
4.1.2.1.05	Costo de Ventas Varios productos	12,611.56
4.1.2.1.06	costo de ventas Leche cruda	24.41
4.1.2.1.	TOTAL COSTO DE VENTAS	3,500,917.94
4.1.2.3.	DSCTOS Y OTROS CARGOS EN	
4.1.2.3.01	Descuentos en compras	-4,904.29
4.1.2.3.02	Descuentos y Deducciones por Calida	-887.74
4.1.2.3.	TOTAL DSCTOS Y OTROS CARGOS EN	-5,792.03
4.1.2.	TOTAL COSTO DE VENTAS	3,495,125.91

25/04/2017 11:02:05 AM

AIDA

Página: 001

LACTEOS SANTILLAN 2016

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Fecha del Reporte: 25/04/2017 11:02:06 AM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4 . GASTOS : 6 .

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
4.1.	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		-1,196,697.45
4.	TOTAL INGRESOS		-1,196,697.45
			-1,196,697.45
6.	EGRESOS		
6.1.	EGRESOS OPERACIONALES		
6.1.1.	GASTOS DE ADMINISTRACION		
6.1.1.1.	GASTOS DE ADMINISTRACION		
6.1.1.1.01	Sueldo Administracion	106,335.75	
6.1.1.1.03	Aporte Patronal Administracion	22,977.53	
6.1.1.1.04	XIII Sueldo Administracion	8,864.74	
6.1.1.1.05	XIV Sueldo Administracion	3,552.18	
6.1.1.1.06	Vacaciones Administracion	2,620.70	
6.1.1.1.07	Fondo de Reserva Administracion	24,244.14	
6.1.1.1.08	Otros ingresos Administracion	48.14	
6.1.1.1.09	Bonificacion Administracion	269.24	
6.1.1.1.10	Viajes Administracion	37.20	
6.1.1.1.11	Gastos de la construccion	7,034.08	
6.1.1.1.	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	175,983.70	
6.1.1.	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		175,983.70
6.1.2.	Sueldos Administracion		
6.1.2.1.	SOBRESUELDOS DE ADMINISTRACION		
6.1.2.1.09	Agasajos	3,947.19	
6.1.2.1.12	Otros gastos Administracion	4,678.35	
6.1.2.1.15	Gastos Uniformes del personal	1,647.74	
6.1.2.1.	TOTAL SOBRESUELDOS DE	10,273.28	
6.1.2.2.	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION		
6.1.2.2.03	Seguros de Administracion	587.07	
6.1.2.2.08	Otros Gastos Administracion	134.93	
6.1.2.2.10	Gasto Seguros y Matriculacion	1,705.50	
6.1.2.2.13	Gto Patentes y Pago de Impuestos a	3,521.99	
6.1.2.2.	TOTAL OTROS GASTOS DE	5,949.49	
6.1.2.3.	DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES		
6.1.2.3.01	Gasto Depreciación Maquinaria	76,288.19	
6.1.2.3.02	Gasto Depreciación Muebles y Enfers	704.00	
6.1.2.3.04	Gasto Depreciación Equipo de Comput	2,266.92	
6.1.2.3.08	Gto. Depreciacion Equipo de Laborat	432.41	
6.1.2.3.09	Gto Depreciacion Edificios	10,549.11	

25/04/2017 11:02:06 AM

AIDA

Página: 002

LACTEOS SANTILLAN 2016

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Fecha del Reporte: 25/04/2017 11:02:06 AM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. - GASTOS : 6. -

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
6.1.2.3.	TOTAL DEPRECIACIONES /	90,240.63
6.1.2.4.	GASTOS MANTENIMIENTO	
6.1.2.4.02	Gasto Mantenimiento y Reparaciones	3,773.53
6.1.2.4.03	Gasto Mantenimiento	5,592.77
6.1.2.4.04	Gasto Mantenimiento Equipos y Softw	2,390.97
6.1.2.4.05	Gasto Repuestos y Accesorios	21,329.28
6.1.2.4.07	Gasto Aseo y Desinfección	17,558.74
6.1.2.4.08	Gasto Suministros de Oficina	3,362.65
6.1.2.4.09	Gasto Mantenimiento FSR	1,131.01
6.1.2.4.10	Gasto Implementos de Microbiología	1,012.06
6.1.2.4.11	Gasto Mantenimiento Maquinaria	8,272.81
6.1.2.4.13	Gasto Mantenimiento Hino Dutro	622.57
6.1.2.4.14	Mantenimiento Vehiculos NHR	95.98
6.1.2.4.15	Gasto Mantenimiento NLR	1,489.65
6.1.2.4.17	Gasto Mantenimiento Camioneta Negra	1,884.29
6.1.2.4.18	Gasto Mantenimiento GD	680.03
6.1.2.4.20	Gasto Mantenimiento FTR	3,729.69
6.1.2.4.21	Gasto Mantenimiento Super Carry	317.34
6.1.2.4.22	Gastos instalacion, mantenimiento y	223.22
6.1.2.4.23	Gasto Mantenimiento Mula	2,269.37
6.1.2.4.25	Mantenimineto Luv DIMAX	660.66
6.1.2.4.26	Gasto mantenimiento Tanquero	5.00
6.1.2.4.	TOTAL GASTOS MANTENIMIENTO	76,401.62
6.1.2.5.	GASTO SERVICIOS BASICOS	
6.1.2.5.01	Agua	677.50
6.1.2.5.03	Telefono Fijo	975.59
6.1.2.5.04	Plan Celuiar Sr. Pedro Santillan	91.37
6.1.2.5.06	Energía Eléctrica	67,396.38
6.1.2.5.	TOTAL GASTO SERVICIOS BASICOS	69,140.84
6.1.2.6.	IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	
6.1.2.6.04	Gastos trámites en permisos	776.62
6.1.2.6.05	Gasto Tramites Legales	359.60
6.1.2.6.06	IVA CON CARGO AL GASTO	7,923.74
6.1.2.6.	TOTAL IMPUESTOS TASAS Y	9,059.96
6.1.2.7.	OTROS GASTOS OPERACIONALES	
6.1.2.7.01	Honorarios Profesionales	20,991.10
6.1.2.7.02	Servicios Ocasionales	2,038.90
6.1.2.7.03	Gastos Seguros Banco del Pichincha	385.21

25/04/2017 11:02:06 AM

AIDA

Página: 003

LACTEOS SANTILLAN 2016

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Fecha del Reporte: 25/04/2017 11:02:06 AM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 6. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
6.1.2.7.04	Gastos Fumigaciones y Mantenimiento	2,840.00	
6.1.2.7.05	Gastos Publicidad	7,420.44	
6.1.2.7.07	Gastos de Utiles y Mat. de Oficina	378.02	
6.1.2.7.12	Gasto Permisos y Registros Sanitari	3,030.66	
6.1.2.7.17	Gasto Alimentacion empleados	18,307.80	
6.1.2.7.18	Gasto Estacionamiento y Parqueo	20.50	
6.1.2.7.21	Gasto Alimentacion Sra Sonia Baquer	4,658.85	
6.1.2.7.22	Gasto Alimentacion FTR	507.43	
6.1.2.7.23	Gasto Alimentacion GD	547.17	
6.1.2.7.24	Gasto alimentacion Dutro	293.50	
6.1.2.7.26	Gasto Alimentacion NLR	275.93	
6.1.2.7.28	Gasto Alimentacion Camioneta Negra	31.19	
6.1.2.7.29	Gasto Alimentacion Super Carry	6.00	
6.1.2.7.30	Gasto Alimentacion FSR	63.83	
6.1.2.7.33	Gasto Alimentacion Mula	857.51	
6.1.2.7.34	Gasto Alimentacion Camioneta Dimax	8.07	
6.1.2.7.	TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES	62,662.11	
6.1.2.	TOTAL Sueldos Administracion	323,727.93	
6.1.	TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	499,711.63	
6.2.	EGRESOS NO OPERACIONALES		
6.2.1.	GASTOS FINANCIEROS		
6.2.1.3	Servicios Bancarios	626.19	
6.2.1.5	Gasto de Tarjetas de Credito	1,404.43	
6.2.1.6	Gastos por chequera	353.70	
6.2.1.	TOTAL GASTOS FINANCIEROS	2,384.32	
6.2.	TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	2,384.32	
6.3.	GASTOS NO DEDUCIBLES		
6.3.1	No deducibles contribuciones solida	3,593.46	
6.3.2	No deducibles glosas	256,448.53	
6.3.3	Otros gastos no deducibles	1,315.99	
6.3.	TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES	261,357.98	
6.	TOTAL EGRESOS	763,453.93	
5.	COSTOS DE PRODUCCION		
5.1.	COSTO DE PRODUCCION YOGURT		
5.1.0.	MATERIA PRIMA		
5.1.0.1.	MATERIA PRIMA		

25/04/2017 11:02:06 AM

AIDA

Página: 004

LACTEOS SANTILLAN 2016

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Fecha del Reporte: 25/04/2017 11:02:06 AM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 6. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
5.1.0.1.01	Com. Yogurt	9,864.82
5.1.0.1.02	Comb.Leché	22,324.18
5.1.0.1.03	Comb.Refrescos	1,545.50
5.1.0.1.04	Comb. Quesos	3,769.05
5.1.0.1.07	Embalajes Producto Terminado	465.42
5.1.0.1.	TOTAL MATERIA PRIMA	37,968.97
5.1.0.	TOTAL MATERIA PRIMA	37,968.97
5.1.1.	GASTOS EN PERSONAL	
5.1.1.1.	SUELDOS Y SALARIOS yogurt	
5.1.1.1.01	Sueldo YOGURT	138,669.17
5.1.1.1.03	Aporte Patronal IESS YOGURT	31,035.12
5.1.1.1.04	XIII Sueldo YOGURT	11,709.85
5.1.1.1.05	XIV Sueldo YOGURT	7,274.67
5.1.1.1.06	Vacaciones YOGURT	3,500.09
5.1.1.1.07	Fondo de Reserva YOGURT	8,773.54
5.1.1.1.08	Otros Ingresos Yogurt	592.24
5.1.1.1.09	Bonificaciones Yogurt	112.84
5.1.1.1.	TOTAL SUELDOS Y SALARIOS yogurt	201,667.52
5.1.1.1.0.	SUELDOS JEFES PRODUCCION	
5.1.1.1.0.01	Sueldos Produccion General	46,684.79
5.1.1.1.0.03	Aporte Patronal Produccion Genral	10,148.78
5.1.1.1.0.04	XIII Sueldo Produccion Genral	3,915.50
5.1.1.1.0.05	XIV Sueldo Produccion General	1,070.52
5.1.1.1.0.06	Vacaciones Produccion General	1,048.34
5.1.1.1.0.07	Fondos de reserva Produccion General	2,846.84
5.1.1.1.0.08	Otros Ingresos Produccion General	112.16
5.1.1.1.0.09	Bonificacion Produccion General	200.00
5.1.1.1.0.	TOTAL SUELDOS JEFES PRODUCCION	66,028.93
5.1.1.1.1.	SUELDOS VENTAS	
5.1.1.1.1.01	Sueldos Ventas	8,025.10
5.1.1.1.1.03	Aporte Patronal VENTAS	1,733.47
5.1.1.1.1.04	XIII SUELDO ventas	668.75
5.1.1.1.1.05	XIV SUELDO ventas	316.29
5.1.1.1.1.06	Vacaciones ventas	334.38
5.1.1.1.1.07	Fondos de Reserva ventas	668.75
5.1.1.1.1.08	Otros Ingresos ventas	345.00
5.1.1.1.1.09	Bonificaciones ventas	190.00
5.1.1.1.1.10	Viajes ventas	400.00

25/04/2017 11:02:06 AM

AIDA

Página: 005

LACTEOS SANTILLAN 2016

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Fecha del Reporte: 25/04/2017 11:02:06 AM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 6. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
5.1.1.11.11	Pago chofer y ayudantes	1,982.00	
5.1.1.11.	TOTAL SUELDOS VENTAS		14,663.74
5.1.1.12.	Sueldos MECANICA		
5.1.1.12.01	Sueldos MECANICA	7,067.90	
5.1.1.12.03	Aporte Patronal MECANICA	1,526.61	
5.1.1.12.04	XIII Sueldo MECANICA	589.02	
5.1.1.12.05	XIV Sueldo MECANICA	364.95	
5.1.1.12.06	Vacaciones MECANICA	160.95	
5.1.1.12.07	Fondos de Reserva MECANICA	459.42	
5.1.1.12.08	Otros Ingresos MECANICA	357.96	
5.1.1.12.09	Bonificaciones MECANICA	30.00	
5.1.1.12.	TOTAL Sueldos MECANICA		10,556.81
5.1.1.3.	SUELDOS Y SALARIOS LECHE		
5.1.1.3.01	Sueldo LECHE	34,141.80	
5.1.1.3.03	Aporte Patronal IESS LECHE	7,374.53	
5.1.1.3.04	XIII Sueldo LECHE	2,845.10	
5.1.1.3.05	XIV Sueldo LECHE	1,143.51	
5.1.1.3.06	Vacaciones LECHE	849.72	
5.1.1.3.07	Fondo de Reserva LECHE	2,600.56	
5.1.1.3.08	Otros ingresos	98.50	
5.1.1.3.	TOTAL SUELDOS Y SALARIOS LECHE		49,053.72
5.1.1.5.	SUELDOS Y SALARIOS REFRESCO		
5.1.1.5.09	Bonificaciones	275.79	
5.1.1.5.	TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		275.79
5.1.1.7.	SUELDOS Y SALARIOS QUESOS		
5.1.1.7.01	Sueldo QUESOS	18,643.78	
5.1.1.7.03	Aporte Patronal IESS QUESOS	3,967.19	
5.1.1.7.04	XIII Sueldo QUESOS	1,530.71	
5.1.1.7.05	XIV Sueldo QUESOS	1,021.86	
5.1.1.7.06	Vacaciones QUESOS	442.01	
5.1.1.7.07	Fondo de Reserva QUESOS	1,243.29	
5.1.1.7.08	Otros Ingresos Quesos	163.89	
5.1.1.7.09	Bonificaciones Quesos	92.76	
5.1.1.7.	TOTAL SUELDOS Y SALARIOS QUESOS		27,105.49
5.1.1.9.	SUELDOS PERSONAL DEL COMEDOR		
5.1.1.9.01	Sueldos Personal del Comedor	1,457.55	
5.1.1.9.03	Aporte Patronal Personal Comedor	356.44	
5.1.1.9.04	XIII Sueldo Personal Comedor	137.50	

25/04/2017 11:02:06 AM

AIDA

Página: 006

LACTEOS SANTILLAN 2016

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Fecha del Reporte: 25/04/2017 11:02:06 AM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 6. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
5.1.1.9.05	XIV Sueldo Personal Comedor	48.66
5.1.1.9.07	Fondos de Reserva Personal Comedor	137.50
5.1.1.9.	TOTAL SUELDOS PERSONAL DEL	2,137.65
5.1.1.	TOTAL GASTOS EN PERSONAL	371,487.65
5.1.2.	GASTOS EN LOCAL E INSTALACIONES	
5.1.2.2.	GASTOS OPERACIONALES	
5.1.2.2.01	Gasto Mantenimiento Edificios	158.39
5.1.2.2.02	Gasto Mantenimiento Maquinaria	23,256.08
5.1.2.2.03	Gasto Mantenimiento Vehiculos	9,364.82
5.1.2.2.05	Gasto Seguro Camión	200.34
5.1.2.2.13	Gasto Matriculacion	2,336.00
5.1.2.2.	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	35,315.63
5.1.2.	TOTAL GASTOS EN LOCAL E	35,315.63
5.1.3.	GASTOS GENERALES	
5.1.3.1.	GASTO SERVICIOS BASICOS	
5.1.3.1.01	Gasto Consep	66.20
5.1.3.1.02	Gasto Compra Botellones de agua	541.87
5.1.3.1.03	Gastos varios	5,793.17
5.1.3.1.04	Telefono	27.33
5.1.3.1.05	Gasto Recarga Celular empresa	1,648.36
5.1.3.1.07	Gasto Combustible FSR	977.61
5.1.3.1.08	Gasto Combustible	3,479.28
5.1.3.1.10	Combustible camioneta	916.05
5.1.3.1.11	Gasto Peaje	2,828.92
5.1.3.1.12	Gasto combustible GD	2,020.15
5.1.3.1.13	Gasto Combustible Dutro	1,231.96
5.1.3.1.15	Gasto Combustible NLR	914.66
5.1.3.1.17	Gasto Combustible Camioneta Negra	412.23
5.1.3.1.18	Gasto Combustible Super Carry	301.73
5.1.3.1.21	Gasto Combustible FTR	2,137.70
5.1.3.1.22	Gasto Combustible Mula	2,353.45
5.1.3.1.23	Gasto combustible Camioneta Dimax	207.06
5.1.3.1.24	Gastos suministros de cocina	794.53
5.1.3.1.	TOTAL GASTO SERVICIOS BASICOS	26,652.26
5.1.3.3.	OTROS GASTOS OPERACIONALES	
5.1.3.3.02	Pago servicios Mano Obra y Servicio	540.80
5.1.3.3.03	Gastos materiales indirectos	16,492.02
5.1.3.3.05	Gastos de Útiles y Mat. de Oficina	508.85

25/04/2017 11:02:06 AM

AIDA

Página: 007

LACTEOS SANTILLAN 2016

RUC: 0602312852001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Fecha del Reporte: 25/04/2017 11:02:06 AM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 6. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
5.1.3.3.06	Fletes	130,949.03	
5.1.3.3.07	Suministros de Planta	18,014.76	
5.1.3.3.	TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES	166,503.46	
5.1.3.	TOTAL GASTOS GENERALES	193,155.72	
5.1.	TOTAL COSTO DE PRODUCCION YOGURT	637,927.97	
5.	TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		637,927.97
			637,927.97
Resultado del Período :			204,684.45

PEDRO SANTILLAN
0602312852
GERENTE

LORENA AUSAY
0603550393001
CONTADOR