



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA
RENTABILIDAD DEL CENTRO DE ACOPIO DE LECHE
“PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO”, PERIODO 2020-2021.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar por el grado de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

JENNY MARITZA QUISHPI YAMBAY

Riobamba-Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA
RENTABILIDAD DEL CENTRO DE ACOPIO DE LECHE
“PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO”, PERIODO 2020-2021.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar por el grado de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: JENNY MARITZA QUISHPI YAMBAY
DIRECTORA: ING. CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO

Riobamba-Ecuador

2022

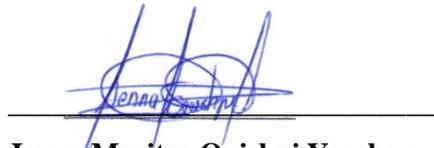
© 2022, Jenny Maritza Quishpi Yambay

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Jenny Maritza Quishpi Yambay declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos 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 Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba 27 de abril de 2022

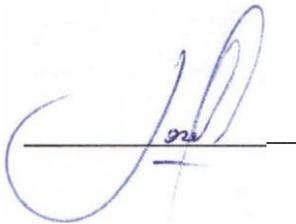


Jenny Maritza Quishpi Yambay

CC. 0605077486

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular: Tipo Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DEL CENTRO DE ACOPIO DE LECHE “PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO”, PERIODO 2020-2021.**, realizado por la señorita **JENNY MARITZA QUISHPI YAMBAY**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros de Tribunal del Trabajo de Integración Curricular:, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Fausto Francisco Navarrete Chávez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 _____	2022/04/27
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	 _____	2022/04/27
Ing. José Fernando López Aguirre MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 _____	2022/04/27

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se la dedico en primer lugar a Dios, por haberme bendecido con vida y salud y darme la oportunidad de finalizar mi carrera profesional.

A mis padres Carlos Quishpi y Ana Yambay que siempre me han inculcado valores para ser una persona de bien ante la sociedad y por brindarme su apoyo incondicional y ser mi inspiración para seguir adelante, a pesar de los obstáculos que se me atravesaron fueros ellos los que me motivaros a no decaer y cumplir con mi tan anhelado sueño.

A mis hermanos William y Carlos, que siempre han estado ahí motivándome para seguir adelante, mis grandes protectores.

A mi esposo Adonis Tobar por estar en cada momento conmigo y apoyarme para poder continuar con mis estudios y poderlos finalizar, a mi hijo que desde el cielo intercede con sus bendiciones este logro va para ti.

A toda mi familia por ser la inspiración más importante en mi vida, ya que gracias a todos ustedes he podido lograr mi objetivo, ser una profesional.

Jenny

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme bendecido y darme la vida para poder lograr este sueño.

A mis padres porque siempre confiaron en mí y por el sacrificio que hicieron para ayudarme en mis estudios y poder convertirme en una profesional.

A mis Ingenieros Carmen Samaniego y José Fernando López por la dedicación que me brindaron durante este tiempo y compartir sus conocimientos, ya que gracias a ello pude culminar mi trabajo de titulación.

Agradezco a los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la Facultad de Administración de Empresas por haber compartido sus conocimientos y experiencias, lo que me ha servido para la realización del presente trabajo, siempre los llevare en mi corazón.

Jenny

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1. Antecedentes investigativos.....	6
1.2. Marco teórico.....	8
1.2.1. Finanzas.....	8
1.2.1.1. <i>Principios de las finanzas.....</i>	9
1.2.2. Gestión financiera.....	9
1.2.2.1. <i>Funciones de la gestión financiera.....</i>	10
1.2.3. Modelo de gestión financiera.....	10
1.2.3.1. <i>Objetivo de un modelo de gestión financiera.....</i>	10
1.2.3.2. <i>Ventajas de un modelo de gestión financiera.....</i>	11
1.2.4. Tipos de modelos.....	11
1.2.5. Balanced Scorecard.....	11
1.2.5.1. <i>Misión.....</i>	12
1.2.5.2. <i>Visión.....</i>	12
1.2.5.3. <i>Objetivos estratégicos.....</i>	13
1.2.5.4. <i>Diagnóstico empresarial/financiero.....</i>	13
1.2.5.5. <i>El cuadro de mando integral y el direccionamiento estratégico.....</i>	13
1.2.5.6. <i>Perspectivas del cuadro de mando integral.....</i>	14
1.2.5.7. <i>Perspectiva financiera.....</i>	14
1.2.5.8. <i>Perspectiva de los clientes.....</i>	14
1.2.5.9. <i>Perspectiva del proceso interno.....</i>	14
1.2.5.10. <i>Perspectiva de formación y crecimiento.....</i>	15
1.2.5.11. <i>Rentabilidad.....</i>	15
1.2.5.12. <i>Análisis horizontal y vertical.....</i>	15

1.2.5.13.	<i>Razones financieras</i>	15
1.2.6.	<i>Centro de acopio</i>	16
1.2.7.	<i>Operacionalización de las variables</i>	16
1.2.7.1.	<i>Variable independiente: Modelo de gestión financiera</i>	17
1.2.7.2.	<i>Variable dependiente: Rentabilidad</i>	18

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	19
2.1.	Enfoque de la investigación	19
2.2.	Nivel de la investigación	19
2.3.	Diseño de la investigación	19
2.4.	Tipo de estudio	20
2.5.	Población y muestra	20
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos	21
2.6.1.	<i>Método</i>	21
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	21
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	21
2.7.	Tabulación de resultados	21
2.7.1.	<i>Resultado de las encuestas a la población de Riobamba</i>	22
2.7.1.1.	<i>Hallazgos más relevantes de las encuestas realizadas a la población del cantón Riobamba</i>	32
2.7.2.	<i>Resultado de las encuestas a los socios</i>	33
2.7.2.1.	<i>Hallazgos más relevantes de las encuestas realizadas a los socios</i>	50
2.8.	Entrevista realizada al presidente del centro de acopio	51
2.9.	Entrevista realizada al técnico de centro de acopio	54

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	55
3.1.	Lineamientos estratégicos	55
3.1.1.	<i>Misión</i>	55
3.1.2.	<i>Visión</i>	56
3.1.3.	<i>Estructura orgánica</i>	56
3.1.4.	<i>Objetivos estratégicos</i>	56
3.2.	Fase de diagnóstico	56
3.2.1.	<i>Análisis externo: Macroentorno</i>	57

3.2.1.1.	<i>Variables políticas</i>	57
3.2.1.2.	<i>Variables económicas</i>	57
3.2.1.3.	<i>Variables sociales</i>	60
3.2.1.4.	<i>Variables legales</i>	61
3.2.1.5.	<i>Variables ambientales</i>	62
3.2.1.6.	<i>Variables tecnológicas</i>	63
3.2.2.	Análisis del microentorno	65
3.2.2.1.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	65
3.2.3.	Análisis interno	67
3.2.3.1.	<i>Análisis financiero</i>	68
3.2.3.2.	<i>Análisis horizontal: Estado de resultados</i>	70
3.2.3.3.	<i>Análisis vertical: Balance general</i>	71
3.2.3.4.	<i>Análisis vertical: Estado de resultados</i>	72
3.2.3.5.	<i>Indicadores</i>	73
3.2.4.	Análisis horizontal: Balance general	77
3.2.4.1.	<i>Análisis FODA</i>	77
3.2.4.2.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos EFE</i>	78
3.2.4.3.	<i>Matriz de evaluación de factores internos EFI</i>	79
3.2.4.4.	<i>Matriz interna externa</i>	80
3.2.5.	Matrices de priorización	80
3.2.5.1.	<i>Matriz de priorización oportunidades</i>	80
3.3.	Diseño de estrategias	83
3.4.	Mapa estratégico según las perspectivas del cuadro de mando integral	85
3.5.	Plan de acción	86
3.6.	Priorización de estrategias	93
3.7.	Cronograma general de estrategias priorizadas	94
3.8.	Presupuesto general	95
3.9.	Indicadores del cuadro de mando integral	96
3.10.	Proyecciones de los estados financieros e indicadores	103
CONCLUSIONES		105
RECOMENDACIONES		106
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Principios de las finanzas	9
Tabla 2-1:	Funciones de la gestión financiera	10
Tabla 3-1:	Variable independiente: Modelo de gestión financiera	17
Tabla 4-1:	Variable dependiente: Rentabilidad	18
Tabla 1-2:	Consumo de leche	22
Tabla 2-2:	Litros de leche	23
Tabla 3-2:	Marca de leche	24
Tabla 4-2:	Precio de leche	25
Tabla 5-2:	Tipo de leche	26
Tabla 6-2:	Presentación	27
Tabla 7-2:	Lugar de compra.....	28
Tabla 8-2:	Características	29
Tabla 9-2:	Compra directa al productor.....	30
Tabla 10-2:	Medio publicitario	31
Tabla 11-2:	Frecuencia de entrega de leche.....	33
Tabla 12-2:	Cantidad de vacas.....	34
Tabla 13-2:	Raza de ganado.....	35
Tabla 14-2:	Litros de leche por cada vaca	36
Tabla 15-2:	Reproducción de ganado lechero	37
Tabla 16-2:	Alimentación del ganado.....	38
Tabla 17-2:	Entrega con normalidad su producto al centro	39
Tabla 18-2:	Precio que el centro de acopio paga por su producto	40
Tabla 19-2:	En qué tiempo le pagan por el producto.....	41
Tabla 20-2:	Rentabilidad obtenida responde a la inversión realizada	42
Tabla 21-2:	Conoce los costos de producción	43
Tabla 22-2:	Ha recibido beneficios siendo parte del centro de acopio	44
Tabla 23-2:	Está de acuerdo con el precio que el centro paga.....	45
Tabla 24-2:	Ha recibido capacitaciones de parte del centro	46
Tabla 25-2:	Qué capacitaciones le gustaría recibir	47
Tabla 26-2:	Cómo califica a la parte Administrativa y Financiera del centro	48
Tabla 27-2:	Necesidad de mejorar la gestión del centro	49
Tabla 1-3:	Esquema	55
Tabla 2-3:	Tasas de interés	59
Tabla 3-3:	Marco legal.....	61

Tabla 4-3:	Erosión	63
Tabla 5-3:	Acceso a internet	63
Tabla 6-3:	Acceso a telefonía fija	64
Tabla 7-3:	Acceso a telefonía móvil	65
Tabla 8-3:	Análisis horizontal: Balance general	68
Tabla 9-3:	Análisis horizontal: Estado de resultados	70
Tabla 10-3:	Análisis vertical: Balance general 2020	71
Tabla 11-3:	Análisis vertical: Estado de resultados	72
Tabla 12-3:	FODA	77
Tabla 13-3:	Matriz EFE	78
Tabla 14-3:	Matriz EFI	79
Tabla 15-3:	Matriz interna externa	80
Tabla 16-3:	Matriz de priorización oportunidades	80
Tabla 17-3:	Matriz de priorización amenazas	81
Tabla 18-3:	Matriz de priorización fortalezas	81
Tabla 19-3:	Matriz de priorización debilidades	82
Tabla 20-3:	FODA Cruzada	83
Tabla 21-3:	Objetivos – Estrategias - Indicadores	84
Tabla 22-3:	Estrategia: Diseñar un plan de marketing	86
Tabla 23-3:	Estrategia: Crear políticas de funcionamiento para la Asociación	87
Tabla 24-3:	Estrategia: Diseñar medidas de bioseguridad	88
Tabla 25-3:	Estrategia: Actualizar los lineamientos estratégicos	89
Tabla 26-3:	Estrategia: Diseñar indicadores de gestión	90
Tabla 27-3:	Estrategia: Diseñar un plan de cuentas contables	91
Tabla 28-3:	Estrategia: Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos	92
Tabla 29-3:	Priorización de estrategias	93
Tabla 30-3:	Cronograma general	94
Tabla 31-3:	Presupuesto	95
Tabla 32-3:	Indicador: Diseñar un plan de marketing	96
Tabla 33-3:	Indicador: Crear políticas de funcionamiento para la Asociación	97
Tabla 34-3:	Indicador: Diseñar medidas de bioseguridad	98
Tabla 35-3:	Indicador: Actualizar los lineamientos estratégicos	99
Tabla 36-3:	Indicador: Diseñar indicadores de gestión	100
Tabla 37-3:	Indicador: Diseñar un plan de cuentas contables	101
Tabla 38-3:	Indicador: Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos	102
Tabla 39-3:	Proyección del estado de resultados	103
Tabla 39-3:	Proyección del balance general	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Entes económicos	8
Figura 2-1: Modelo de balanced scorecard	12
Figura 3-1: CMI y la dirección estratégica	13
Figura 1-3: Infografía Covid-29 Ecuador	62
Figura 2-3: Mapa estratégico	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Consumo de leche	22
Gráfico 2-2:	Litros de leche.....	23
Gráfico 3-2:	Marca de leche	24
Gráfico 4-2:	Precio de leche	25
Gráfico 5-2:	Tipo de leche.....	26
Gráfico 6-2:	Presentación	27
Gráfico 7-2:	Lugar de compra	28
Gráfico 8-2:	Características	29
Gráfico 9-2:	Compra directa al productor	30
Gráfico 10-2:	Medio publicitario.....	31
Gráfico 11-2:	Frecuencia de entrega de leche	33
Gráfico 11-2:	Cantidad de vacas	34
Gráfico 11-2:	Raza de ganado	35
Gráfico 11-2:	Litros de leche por cada vaca.....	36
Gráfico 11-2:	Reproducción de ganado lechero	37
Gráfico 11-2:	Alimentación del ganado	38
Gráfico 11-2:	Entrega con normalidad su producto al centro.....	39
Gráfico 11-2:	Precio que el centro de acopio paga por su producto.....	40
Gráfico 11-2:	En qué tiempo le pagan por el producto	41
Gráfico 11-2:	Rentabilidad obtenida responde a la inversión realizada	42
Gráfico 11-2:	Conoce los costos de producción	43
Gráfico 11-2:	Ha recibido beneficios siendo parte del centro de acopio.....	44
Gráfico 11-2:	Está de acuerdo con el precio que el centro paga.....	45
Gráfico 11-2:	Ha recibido capacitaciones de parte del centro	46
Gráfico 11-2:	Qué capacitaciones le gustaría recibir.....	47
Gráfico 11-2:	Cómo califica a la parte Administrativa y Financiera del centro.....	48
Gráfico 11-2:	Necesidad de mejorar la gestión del centro.....	49
Gráfico 1-3:	Estructura orgánica	56
Gráfico 2-3:	Riesgo país	57
Gráfico 3-3:	Producto interno bruto	58
Gráfico 3-3:	Inflación	58
Gráfico 3-3:	Densidad poblacional.....	60
Gráfico 3-3:	Desempleo.....	60
Gráfico 3-3:	Cuentas de activo	69

Gráfico 3-3:	Cuentas de pasivo y patrimonio	69
Gráfico 3-3:	Cuentas de resultados.....	70
Gráfico 3-3:	Cuentas de activo	71
Gráfico 3-3:	Cuentas de patrimonio	72
Gráfico 3-3:	Análisis vertical: Estado de resultados.....	72

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES POTENCIALES

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA A LOS SOCIOS

ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL CENTRO DE ACOPIO

ANEXO D: MODELO DE ENTREVISTA AL TÉCNICO DE CENTRO DE ACOPIO

RESUMEN

El presente trabajo de integración curricular titulado “ Modelo de Gestión Financiera para maximizar la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”, periodo 2020-2021” tiene por objetivo diseñar estrategias para maximizar la rentabilidad, el enfoque investigativo es mixto, pues se analizan variables cualitativas y cuantitativas, el nivel de la investigación es descriptivo y explicativo, el diseño de la investigación es no experimental, el tipo de estudio es transversal. Los resultados obtenidos mediante un análisis exógeno y endógeno muestran algunas oportunidades que se pueden aprovechar y amenazas a las que es necesario considerar para mitigar su impacto, de igual manera entre las principales debilidades se observa que la asociación no posee lineamientos estratégicos actualizados, ni indicadores de gestión, tampoco tiene definido un plan de cuentas contables, en cuanto al mercado no posee clientes fijos y el precio por litro de leche es bajo. En relación a estos hallazgos se plantearon algunas estrategias que tienen relación directa tanto con los objetivos estratégicos organizacionales y por lo tanto con la misión, como con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, cada una de las estrategias fueron operativizadas a través de un plan de acción, en el cual se desglosan las actividades de manera secuencial para ponerles en marcha, se cuantificó además cada una y se calculó un total, con el fin de presupuestarlo, de igual manera siguiendo el esquema metodológico se plantearon indicadores que permitan medir el desarrollo de cada una de las estrategias formuladas. Se concluye que con la aplicación del modelo de gestión financiera planteando para el Centro de Acopio de Leche Productores San Pedro de Licto permitirá aportar a la maximización de la rentabilidad al mejorar los procesos internos, incrementar el aprendizaje y crecimiento, y considerar la perspectiva del cliente.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <RENTABILIDAD>, <LÁCTEOS>, <BALANCE SCORE CARD>

REVISADO
03 SEP 2022
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas
(ANALISTA DE BIBLIOTECA)
05-09-2022
1751-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present curricular integration study entitled "A Financial Management Model to maximize the profitability of the milk collection center "Productores San Pedro de Licto", period 2020-2021" aims to design strategies to maximize profitability, the investigative approach is mixed, since qualitative and quantitative variables are analyzed, the level of research is descriptive and explanatory, the research design is non-experimental, and the type of study is cross-sectional. The results obtained through an exogenous and endogenous analysis show some opportunities that can be taken advantage of and threats that need to be considered to mitigate their impact. In the same way, among the main weaknesses, it is observed that the association does not have updated strategic guidelines, nor indicators of Management does not have a defined chart of accounts either, in terms of the market it does not have fixed customers and the price per liter of milk is low. In relation to these findings, some strategies were proposed that are directly related to both the organizational strategic objectives and therefore with the mission, as well as with the four perspectives of the balanced scorecard, each of the strategies were operationalized through a plan of action, in which the activities are broken down sequentially to start them up, each one was also quantified and a total was calculated, in order to budget it, in the same way, following the methodological scheme, indicators were proposed that allow measuring the development of each of the formulated strategies. It is concluded that with the application of the financial management model proposed for the San Pedro de Licto Producers Milk Collection Center, it will allow to contribute to the maximization of profitability by improving internal processes, increasing learning and growth, and considering the client's perspectives.

Keywords: <MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <PROFITABILITY>, <DAIRY>, <BALANCE SCORE CARD>



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de integración curricular titulado “Modelo de Gestión Financiera para maximizar la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”, periodo 2020-2021” tiene por objetivo diseñar estrategias para maximizar la rentabilidad.

La investigación inicia por la introducción en la que se muestra el desglose de los capítulos, así como el problema investigativo, en el cual se describen los problemas por los cuales atraviesa la Asociación, se lo fórmula y sistematiza, y de igual manera se establece el objetivo general y los objetivos, que dará las pautas para la realización de la investigación, por último, se la justifica de manera teórica, metodológica y práctica.

El primer capítulo desarrolla el marco teórico que se inicia por los antecedentes investigativos, es decir algunas investigaciones de carácter similar que muestran los esquemas seguidos y los resultados obtenidos, con lo cual se facilita el análisis y se verifican los pasos que se deben seguir en la actual investigación, en relación a la fundamentación teórica se compendió información sobre las finanzas, los modelos de gestión, tipos de modelos y el balanced scorecard, además de la variable dependiente rentabilidad.

El segundo capítulo es el marco metodológico, en el cual se indica el enfoque investigativo es mixto, pues se analizan variables cualitativas y cuantitativas, el nivel de la investigación es descriptivo y explicativo, el diseño de la investigación es no experimental y el tipo de estudio es transversal.

El tercer capítulo es el marco de resultados y discusión de los resultados, que inicia con la descripción de los lineamientos estratégicos, entre estos la misión, visión y objetivos estratégicos, el siguiente apartado es el diagnóstico que comienza con un análisis externo del entorno, analizando el macroentorno y el microentorno y un análisis interno de los factores de las áreas funcionales de la asociación, todo esto se resume a través de un análisis FODA, la cual a través de varias matrices de evaluación y de priorización da como resultado la FODA cruzada, la cual permite diseñar estrategias, las cuales están en función del mapa estratégico y de los objetivos estratégicos, es decir que apoyan el cumplimiento de la misión organizacional, se realiza también un plan de acción en el cual se detallan las actividades, recursos, costos, responsable y cronograma de aplicación de cada una de las estrategias, el presupuesto cuantifica el costo de todas las estrategias en \$1125 y por último se muestran los indicadores del cuadro de mando integral con los que servirán para que se apliquen de manera eficiente las estrategias a la vez que permite la retroalimentación.

Planteamiento del problema

En el Ecuador se evidencia dentro del sector lechero problemas estructurales, desde una disminución en el consumo del producto hasta precios estancados por la gran cantidad de oferta existente en el mercado, además de la baja competitividad. (El Comercio, 2019)

El 25 de febrero del año 2019 se firmó un acuerdo ministerial, en el cual se prohíbe la comercialización del suero lácteo, mismo que proviene de los procesos de fabricación de queso principalmente, acción que fue promovida con el fin de aumentar el consumo de la leche pura, de todas maneras la medida no tuvo un impacto significativo pues la industria solo ha usado alrededor del diez por ciento de más de ochocientos mil litros obtenidos a diario de suero de leche, considerando que solo se obtiene datos de la producción formal, sin contar la cantidad producida por empresas informales, las cuales han sido beneficiadas por esta medidas, perjudicando a las empresas formales.

Los mercados informales con el paso de los años han ganado mercado, compitiendo de una manera desleal, con los productores formales, por lo cual se ha promovido desde el Ministerio de Agricultura la creación de centros de acopio con el fin de beneficiar a los ganaderos y pequeños productores facilitando la competencia con calidad y en mercado amplios, es así que el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2020) ha entregado 162 centros de acopio cuyo objetivo es que el producto llegue al consumidor evitando los intermediarios, lo que reduce el costo para el cliente y aumenta para el productor.

La provincia de Chimborazo también es afectada por la informalidad, considerado que principalmente en el sector rural la ganadería es una de las principales actividades de la provincia, lo que produce los problemas relativos a la actividad, como son la inestabilidad en los precios, baja rentabilidad y amenazas políticas, sociales y ambientales.

En el cantón Riobamba, parroquia de Licto se encuentra en Centro de Acopio de Leche Productores Agrícolas San Pedro de Licto, el cual ha mejorado la situación de varios productores de leche, pero mediante las visitas realizadas se pudo evidenciar diferentes falencias en el entorno financiero y administrativo.

El Centro de Acopio de Productores Agrícolas San Pedro de Licto vienen cumpliendo con sus actividades desde el año 2016 en los primeros años se produjeron saldos en contra de \$-806,57, no se cumplía con el pago oportuno a los 84 socios que forman parte del Acopio ya que la inestabilidad de tener un precio fijo dificultaba cumplir con las obligaciones frente a sus proveedores. Ante esta situación en la área contable existían falencias al no poder justificar el movimiento del dinero que ingresaba al centro de acopio, es decir que no cuentan con una estructura contable bien establecida, poseen registros de ingresos y egresos, no cuentan con estados financieros bien estructurados que ayuden a realizar proyecciones para mejorar su rentabilidad, desconocimiento en la realización de balances generales en donde puedan dar a

conocer los activos y pasivos que posee el Centro de Acopio, en la parte administrativa la misión, visión y sus objetivos no están bien definidos de acuerdo a la actividad que realizan, de la misma manera de acuerdo al organigrama estructural carecen de un manual de funciones que ayuden con el desarrollo y organización de las actividad laborales.

La principal actividad de ingresos del Centro de Acopio es la recolección de leche ordeñada por cada socio para posteriormente pasando por el control de calidad ser entregada al principal comprador NESTLÉ, la empresa tiene un contrato con el Centro de Acopio para la entrega de 1500 litros cada 2 días, el precio pactado es de 0.44 ctvo. por litro. El acopio ha visto la necesidad de implementar otras formas para poder tener ingresos como la producción y comercialización de queso como el de mesa, mozzarella y andino, de igual manera la producción y comercialización de yogur natural.

En la actualidad la pandemia, efecto del Covid-19 ha impedido la continuidad de las actividades planteadas, creando inestabilidad económica y al no tener un plan de contingencia, modelo o planificación adecuada, sufrió un desequilibrio económico que perjudico a los pequeños productores y a la liquidez de la empresa.

Siendo así se ha visto la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera que se direcciona al mejoramiento de la rentabilidad del centro de acopio de leche proponiendo estrategias en cuanto a costos, márgenes de rentabilidad, proyecciones, fijaciones de mercado, planes de contingencia, manual de funciones, métodos de financiamiento, presupuestos, administración de recursos, planes de inversión y demás debilidades que se observen en el diagnóstico del centro.

Formulación del problema

¿Un modelo de gestión financiera maximizará la rentabilidad del centro de acopio de leche “¿Productores San Pedro de Licto”, periodo 2020-2021?

Sistematización del problema

- ¿De qué manera la realización de un diagnóstico permitirá conocer la situación financiera del Centro de Acopio?
- ¿Cómo incide la elaboración del Modelo de Gestión Financiera en la maximización de la rentabilidad?
- ¿Cómo Aportara al Centro de Acopio el mejoramiento económico y financiero?
- ¿Qué condiciones debe tener el Modelo de Gestión Financiera en cuanto a su estructura?

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad del centro de acopio de leche “¿Productores San Pedro de Licto”, periodo 2020-2021

Objetivos específicos

- Elaborar un marco teórico referencial a través de la revisión de fuentes secundarias de información para el sustento de este trabajo de investigación.
- Realizar un diagnóstico del Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” analizando datos históricos para el establecimiento de su situación económica y financiera
- Establecer un modelo de gestión financiera para el Centro de Acopio de Leche “Productores San Pedro de Licto” planteando estrategias financieras y administrativas para maximizar la rentabilidad.

Justificación

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación se justifica desde la parte teórica, pues recogerá la mayor cantidad posible de fuentes primarias de investigación, referencias teóricas sobre modelos de gestión financiera de reconocidos autores y especialistas, contenido en libros, revistas especializadas, artículos científicos e información actualizada tendiente a sustentar y así poder fundamentar la aplicación del presente trabajo de investigación.

Justificación metodológica

Para lograr los objetivos establecidos de la investigación se desarrolla en base al tipo de investigación mixta, el nivel de investigación que se aplica es la descriptiva y exploratorio, los métodos de investigación al utilizar se tomarán como referencia el analítico-sistemático e inductivo-deductivo, el diseño al utilizar es el cuasi experimental y el tipo de estudio el transversal,

Esta metodología servirá para que los resultados que se realicen en el Centro de Copio Productores San Pedro de Licto tengan apoyo en técnicas de investigación validas en el medio que permitirá recabar información competente, pertinente, suficiente y relevante para el estudio, y así poder plantear estrategias que ayuden con la maximización de la rentabilidad.

Justificación práctica

El presente trabajo de investigación pretende contribuir en la actividad financiera y administrativa del centro de acopio. al carecer de un modelo de gestión financiero no cuentan con una organización que ayude con una correcta planificación, organización, dirección, control y monitoreo que ayude al manejo y coordinación de los recursos financieros.

Al poseer un modelo de gestión financiera la organización se desenvolverá con efectividad, cumpliendo sus objetivos y apoyando a la toma de decisiones financieras y así poder generar oportunidades de inversión con el fin de generar mayores beneficios y resultados para los socios que forman parte del Acopio de Leche “Productores San Pedro de Licto”.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

Se han revisado tesis, trabajos investigativos, artículos científicos acerca de modelos de gestión, con el fin de observar los esquemas de realización, las estrategias definidas y el impacto que han tenido en la empresa, con el fin de tener una base para la realización del presente modelo financiero.

En la tesis de Cristina Mejía titulada “Modelo de gestión financiera para una empresa productora y comercializadora de lácteos en la parroquia de Cayambe, provincia de Pichincha” indica la contribución de la propuesta a la empresa y manifiesta que se desarrollaron políticas enfocadas a mejorar la gestión de las cuentas por cobrar, por pagar y de los inventarios, de igual manera entre las estrategias están la búsqueda de fuentes de financiamiento y la recomendación de realizar planificaciones en cuanto a las ventas. En relación al esquema se realizó un diagnóstico y análisis financiero al balance y estado de resultados, a partir de estos se realizaron las estrategias. (Mejía, 2015)

Como se aprecia la autora ha considerado políticas en relación a la gestión de cuentas por cobrar que es una de las cuentas principales en las empresas de lácteos, pues muchas de estas adquieren la leche a diario, pero cancelan de manera semanal, por lo que las cuentas por cobrar están en constante movimiento y pueden afectar a la liquidez si no se las gestiona de una manera adecuada, por lo que es necesario analizar esta cuenta, así como las políticas que la rigen.

Bolívar Jiménez, en su “Modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa Productos Lácteos Paraíso” la cual pasteuriza la leche, y produce quesos y yogurt, para su desarrollo se han realizado análisis estratégicos y financieros, determinando que la empresa si posee una rentabilidad aceptable, y esto gracias a un control de los gastos administrativos y de producción eficiente, entre las principales debilidades identificadas dentro de la investigación están que no se realiza análisis financiero, la falta de capacitación y deficientes habilidades gerenciales, todo esto a partir de un diagnóstico de factores extenso e internos. (Jiménez, 2015)

En la investigación analizada se puede identificar que dentro del esquema utilizado esta la realización de un diagnóstico situacional que permite identificar las fortalezas y debilidades empresariales y a partir de las cuales se puede diseñar las estrategias tanto para fortalecer más la empresa como para mitigar las debilidades existentes.

Guerra, J., & Vaicilla, E en su “Diseño de un modelo de gestión para una microempresa comunitaria de producción de derivados lácteos del ganado caprino” pusieron hincapié en el conocimiento integral de todos los procedimientos para la producción de los productos, iniciado por aspectos básicos de recolección de materia prima hasta el producto final, entre las debilidades encontradas están la baja productividad del procesos, ocupando mucho del tiempo en cada uno, de igual manera identificaron un escaso mercado para su producto, es así que conociendo las debilidades se formularon estrategias proyectadas a mejorar la gestión de todas las áreas. (Guerra & Vaicilla, 2018)

Para los autores para la realización de modelo han realizado un análisis profundo de los procesos de la empresa, con lo cual lograron identificar los problemas dentro de los procedimientos y a partir de esto poder crear estrategias que mejorar los procesos, tanto a nivel de procesos como en relación a instrumentos y políticas de gestión.

Ponce, en su “Modelo de gestión administrativa para la empresa de productos lácteos Prolafron Cía. Ltda.” cuya finalidad apunta a mejorar los proceso administrativos y en base a un diagnóstico y determinación de falencias, diseño estrategias como la implementación de una filosofía empresarial, determinación de la estructura organizacional, con lo cual pudo definir las funciones y procedimientos a cumplir y motivo al personal a través de capacitaciones. (Ponce, 2014)

En el trabajo analizado se observa la importancia de un análisis situacional eficaz que permita conocer tanto los factores externos, como internos que afectan a la empresa y seguir un esquema de modelo que este enfocado en el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la empresa, de los cuales se desprenderían la misión y objetivos estratégicos que brindan las pautas para el diseño de las estrategias.

Almeida, en su “Modelo de gestión financiera y costos para la empresa Productos Lácteos Rosero” en el cual a través del diagnóstico se identificaron inconsistencias en los registros transaccionales, específicamente en relación a los costos, de igual manera la empresa ha tenido pérdidas por dos años consecutivos, cuya causa se identificó en compras desmedidas en insumos, lo que solo se puedo identificar al realizar un análisis horizontal y vertical, es así que se han creado estrategias para mejorar su gestión como la adquisición de software contable, la aplicación de indicadores, considerar la estructura organizacional y la aplicación del modelo planteado. (Almeida, 2014)

Como se aprecia en esta investigación también se hace énfasis en la realización de un diagnóstico para la identificación de falencias, y con el cual basándose en la filosofía empresarial se puedan eliminar las debilidades halladas y aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Finanzas

Las finanzas son consideradas como una rama de la economía, que se enfoca en la administración del dinero, se la considera desde el manejo presupuestal sea en empresas públicas como privadas dentro de la unidad económica básica, es decir las familias. De igual manera analiza el comportamiento de los entes económicos y las relaciones existentes entre estos (Fajardo & Soto, 2018)

Las finanzas se definen como las actividades que guiadas por las decisiones gerenciales controlan y gestionan los recursos de la organización. (García, 2015), según Córdoba (2017) las finanzas apuntan al análisis de como los recursos se mueven entre los entes económicos, por lo que como rama de la economía se encamina en cómo obtener y gestionar los fondos.

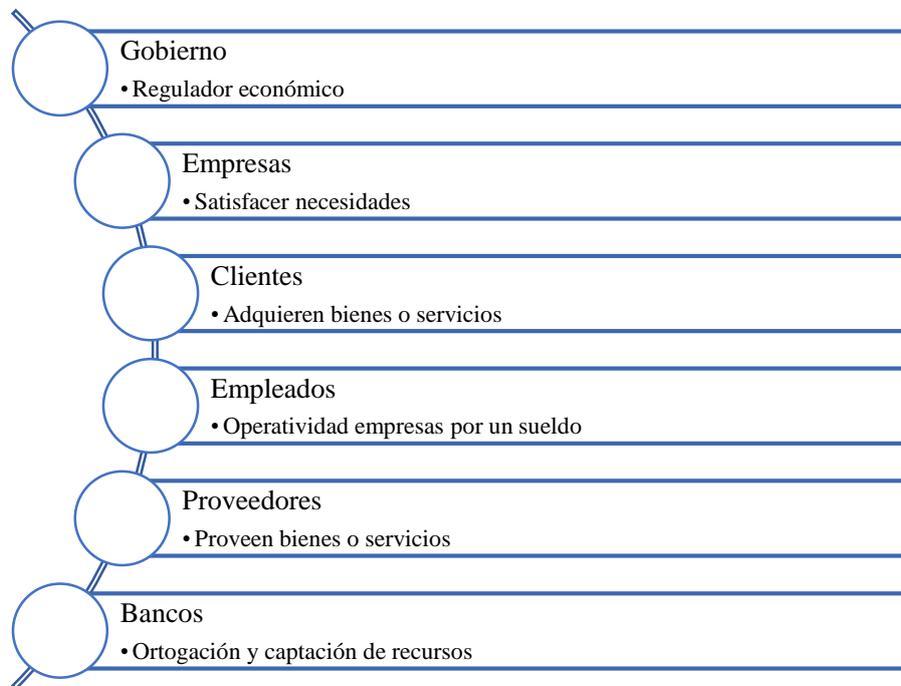


Figura 1-1: Entes económicos

Fuente: (Fajardo & Soto, 2018)

1.2.1.1. Principios de las finanzas

Según Córdoba (2017) se pueden nombrar 10 principios de las finanzas, en los cuales los gestores financieros deben fijarse.

Tabla 1-1: Principios de las finanzas

Costos de oportunidad	Valor del dinero en el tiempo	Apalancamiento o uso de deuda	Diversificación eficiente	Riesgo / beneficio
Costo que se incurre al tomar una decisión y no otra	Al largo plazo, maximizar la ganancia neta	Diversificar para reducir el riesgo	Diversificar con el fin de obtener el mayor rendimiento	Es Preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma a futuro
Financiamiento apropiado	Maximización de la riqueza del inversionista	Desplazamiento de recursos	Liquidez vs necesidad de inversión	El ciclo de los negocios
El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica la liquidez con el propósito de ganar interés o utilidades	Inversiones a largo plazo se debe financiar con fondos a largo plazo e inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.	Efecto basado en dos hechos económicos: el consumo de dinero y la escasez de los recursos.	Sopesar los riesgos de invertir en función de la necesidad de inversión	Adquirir fondos siempre que presten apalancamiento a una tasa conveniente

Fuente: Córdoba (2017)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Para una adecuada gestión financiera es necesario considerar los principios de las finanzas, que dan una serie de pautas para gestionar una empresa y para la toma de decisiones.

1.2.2. Gestión financiera

La gestión financiera refiere a la eficiente administración de los recursos de una organización, la cual posee un grupo o persona responsable de gestionarla, cuya tarea principal, es la de administrar los ingresos y egresos, motivado por la maximización de los recursos. (Fajardo & Soto, 2018)

La gestión financiera se enfoca en identificar, establecer el valor y asignar recursos, gestionando en función de aumentar la rentabilidad y maximizar la utilidad de los accionistas. (Córdoba, 2017) Mediante la gestión financiera las empresas se enfocan en aumentar su riqueza, gestionando el funcionamiento de todas las áreas funcionales de la empresa, es así que sus objetivos se los puede clasificar como:

- Maximización de la riqueza de los accionistas
- Maximización de las utilidades de la empresa

1.2.2.1. *Funciones de la gestión financiera*

Las funciones de la gestión financiera, se la define en función de la maximización de los beneficios económicos y aumento del valor de la empresa, que tiene relación con sus acciones, tareas que son llevadas a cabo por el responsable del área financiera, disminuyendo los costos según el contexto, las decisiones en relación de las funciones de la gestión financiera son: (Córdoba, 2017)

Tabla 2-1: Funciones de la gestión financiera

Información financiera	¿Cómo elaborar y analizar la información financiera?
Decisiones de inversión	¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?
Decisiones de financiamiento	¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?
Decisiones de política de dividendos	¿Cómo remunerar a los accionistas de la empresa?

Fuente: Córdoba (2017)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Las funciones de la gestión financiera se las debe tener en cuenta como parte del gestionar, motivo que considera desde las fuentes para el financiamiento y operaciones, así como el desarrollo de las mismas, y gracias a esto se pueden tomar decisiones en función de la situación organizacional.

1.2.3. *Modelo de gestión financiera*

Un modelo de gestión financiera es la base para montar y gestionar un negocio, pues a través del mismo se identifica una estructura financiera acorde a la actividad de la empresa, mediante su utilización se desarrolla un proceso sistemático enfocado a la adecuada toma de decisiones. (Terrazas Pastor, 2009)

Para López (2016) es una herramienta eficaz direccionada a aumentar la productividad y mejorar los procesos internos de la empresa, lo que ayuda a comprender y desarrollar las diferentes variables organizacionales, y sirven de base para comparar y medir indicadores dentro del sector.

1.2.3.1. *Objetivo de un modelo de gestión financiera*

Un modelo de gestión de financiera como herramienta de gestión tiene por objetivo identificar los cambios estructurales en la posición financiera de una empresa, con el fin de diseñar estrategias que permitan disminuir el impacto de las amenazas aprovechando las oportunidades y fortalezas empresariales, facilitando de este modo la toma de decisiones.

1.2.3.2. *Ventajas de un modelo de gestión financiera*

La principal ventaja de la aplicación de un modelo de gestión financiera es facilitar la toma adecuada de decisiones, basadas en un diagnóstico que permita a la organización aplicar las estrategias más acordes a su posición en el mercado y en relación a las variables exógenas que puedan afectarla, otras de las ventajas es la flexibilidad, pues se pueden realizar cambios estratégicos siempre que estos sigan enfocados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la misión empresarial.

1.2.4. *Tipos de modelos*

Existen varios modelos que pueden utilizarse según la actividad que se realice, en el campo administrativo, los modelos más aceptados según López (2016) y Luna (2017) son:

- El ciclo de mejora PDCA
- Modelo Canvas
- Modelo Europeo de excelencia EFQM
- Esquema Lógico REDER
- Benchmarking
- Balance Scorecard
- Outsourcing
- Empowerment
- Reingeniería de procesos

Entre los modelos identificados, el Balanced Scorecard o llamado cuadro de mando integral considera cuatro perspectivas para su desarrollo, poniendo énfasis en la perspectiva financiera y en los indicadores, es así que se lo ha considerado para aplicar dentro de la propuesta.

Se escogió el modelo Balance Scorecard porque es una herramienta que nos ayudara a enlazar estrategias y objetivos clave con trabajo y resultados, tomando en consideración las 4 perspectivas; financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para que así el Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” puedan tomar decisiones basados en objetivos y metas que desea conseguir la asociación.

Mediante la aplicación del Balance Scorecard en la perspectiva financiera se estima que ayudara a la utilidad neta a mejorar la rentabilidad del 4.07%.

1.2.5. *Balanced Scorecard*

El balanced scorecard o cuadro de mando integral es un modelo de gestión que valora las operaciones de una empresa en función de la estrategia, abarcando todos los departamentos de la

empresa y poniendo énfasis en aspectos financieros para la evaluación y funcionamiento eficaz de la empresa. (Martín & Reyes, 2020)

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se considera 4 perspectivas encaminadas al mejoramiento de la gestión empresarial y enfocadas en obtener valor para el cliente.

El cuadro de mando integral se lo posiciona dentro del direccionamiento estratégico, que considera 3 fases. La primera inicia con el análisis estratégico o fase de diagnóstico en la cual se analiza factores externos e internos, previo la identificación de la misión, visión y objetivos estratégicos, la segunda fase es el diseño de estrategias enfocadas en el cumplimiento de la misión institucional y por último esta la fase de implementación de las estrategias (Martín & Reyes, 2020)

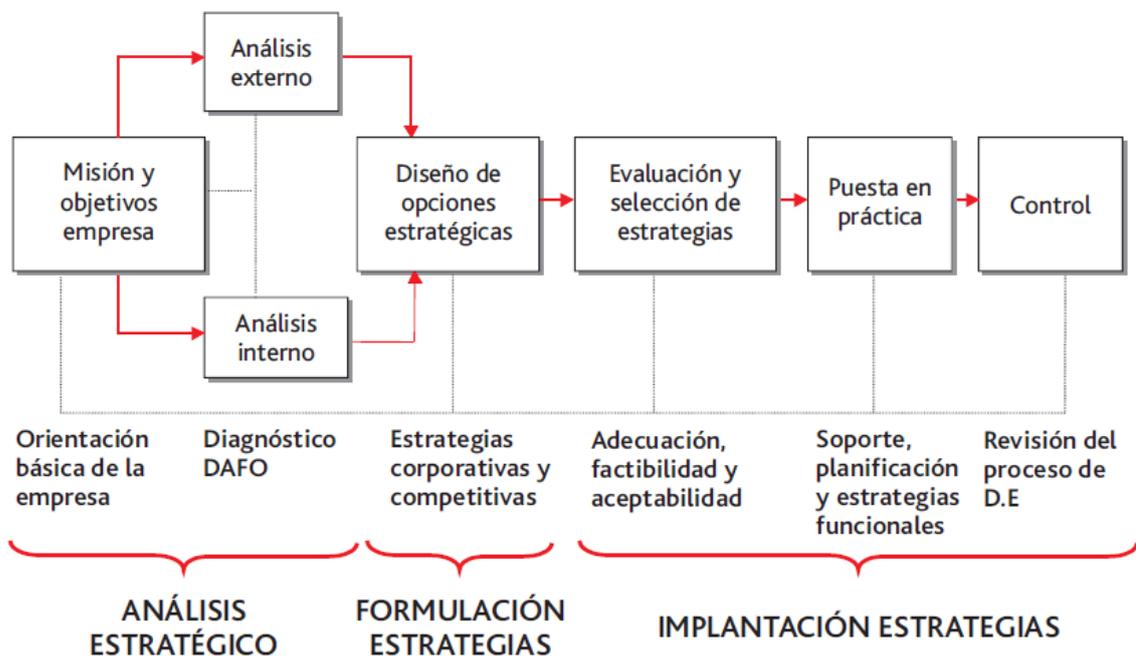


Figura 2-1: Modelo de balanced scorecard

Fuente: (Martín & Reyes, 2020)

1.2.5.1. Misión

La misión es la “razón de ser de la organización” Martín & Reyes (2020), según Münch (2017) la misión empresarial muestra el objetivo de la empresa y descripción de la misma en función de su actividad.

La misión es el objetivo que guía la gestión de la empresa administrativa como financieramente, y muestra los procedimientos y actividades a desarrollar.

1.2.5.2. Visión

La visión muestra la dirección de la empresa a largo plazo, mostrando la orientación de crecimiento. (Martín & Reyes, 2020), según Münch (2017) la visión suministra el estado deseado, lo cual proporciona acciones para llegar a su cumplimiento.

La visión es un enunciado que muestra las pautas para alcanzar su objetivo a largo plazo y lo que la organización quiere ser a futuro.

1.2.5.3. *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos están en función de la misión organizacional, mismos que deben ser medibles y cuantificados. (Münch, 2017), para Martín & Reyes (2020) son los objetivos que dan cumplimiento a la misión.

Mediante los objetivos estratégicos se puede dar cumplimiento a la misión empresarial

1.2.5.4. *Diagnóstico empresarial/financiero*

El diagnóstico empresarial, analiza los factores externos e internos que afectan a la empresa, para el análisis externo se utiliza el método PESTLE, en el cual se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, tecnológicos y legales, también se realiza un examen del microentorno o fuerzas de mercado y en relación al análisis interno las áreas funcionales de la empresa.

El diagnóstico empresarial es la base para la realización de un modelo de gestión y dependiendo el énfasis en los estudios y análisis, se definiría dentro del carácter administrativo, financiero, de procesos. El diagnóstico empresarial analiza tanto factores exógenos como endógenos y como estos afectan a la empresa

1.2.5.5. *El cuadro de mando integral y el direccionamiento estratégico*

El cuadro de mando integral con sus cuatro perspectivas se conjugará con la realización de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, como se muestra en la siguiente figura.



Figura 3-1: CMI y la dirección estratégica

Fuente: (Martín & Reyes, 2020)

1.2.5.6. *Perspectivas del cuadro de mando integral*

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se consideran cuatro perspectivas direccionadas a mejorar la gestión de toda la organización.

1.2.5.7. *Perspectiva financiera*

La perspectiva financiera está enfocada en identificar si las estrategias que están en función de su objetivo favorecen a la posición de la empresa, en relación principalmente del valor económico añadido (Kaplan, R; Norton, D, 2016)

Dentro del mapa de proceso la perspectiva financiera es la superior y a la que todas las demás apoyan con estrategias que mejoran la rentabilidad, ventas o reducirán los costos.

1.2.5.8. *Perspectiva de los clientes*

Según Kaplan & Norton (2016) esta perspectiva está orientada a asegurar de manera concisa el segmento de clientes dentro del mercado, por lo que es necesario analizar criterios como la satisfacción, rentabilidad en función del cliente y los nichos a los cuales se dirige.

Para la satisfacción del cliente se requieren productos de calidad y que sean competitivos, que en conjunto creen un valor agregado, es así que se requiere una perspectiva está orientada a los clientes (Gan & Trigine, 2016)

La perspectiva de los clientes está encaminada a crear un valor para los mismos a través de mejorar los procesos y procedimientos en función de la percepción de los mismos en cuanto al producto.

1.2.5.9. *Perspectiva del proceso interno*

La perspectiva del proceso interno se enfoca en la creación de valor para el cliente a través de conocer los procesos y sus puntos críticos, y apuntando hacia la efectividad, confiados en que estas estrategias mejoraran las ventas y rentabilidad. (Kaplan, R; Norton, D, 2016)

Esta perspectiva se dirige a conseguir la satisfacción de los clientes, por lo que para su desarrollo es necesario conocer a todos los grupos e implicados que afectan a la organización, para poder desarrollar estrategias que permitan la diferenciación. (Gan & Trigine, 2016)

El desarrollo de los procesos internos está enfocado en mejorar la eficacia de los procesos que se desarrollan y que afectan directamente al producto y a la gestión organizativa.

1.2.5.10. *Perspectiva de formación y crecimiento*

La perspectiva de formación y crecimiento está enfocada en el desarrollo y evaluación del personal, tiene relación directa con los procesos internos integrándose de una manera que creen valor tanto para la empresa como para el cliente. (Gan & Trigine, 2016)

La perspectiva de formación y crecimiento también considerada de aprendizaje e innovación está relacionada con la función organizacional y estructural, por lo que se hace necesario capacitar y motivar al personal. (Kaplan, R; Norton, D, 2016)

El talento humano de una organización es uno de los factores clave para las empresas, pues son la base de los procesos y gestión empresarial, es así que la perspectiva de formación y crecimiento es la base para las demás perspectivas dentro del modelo del cuadro de mando integral.

1.2.5.11. *Rentabilidad*

La rentabilidad es un indicador que mide la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos financieros, mismos que pueden provenir principalmente del dinero que aportan los accionistas o de los pasivos a corto y largo plazo obtenidos desde los acreedores. (Ortega, 2018) Es así que dependiendo de cómo la empresa utilice los recursos puede tener un índice de rentabilidad alto o bajo en función de los beneficios que provengan. La fórmula para obtener el indicador es:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Recursos}$$

1.2.5.12. *Análisis horizontal y vertical*

En análisis financiero parte del análisis estático y dinámico, también llamados horizontal y vertical, el vertical se lo realiza a los estados financieros de un periodo específico, a partir del cual se identifica una cuenta principal y desglosa las cuentas secundarias en función de esta y su representación porcentual, principalmente se lo realiza en función de las ventas, para el estado de resultados y de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, para el balance, de todas maneras específicamente se lo puede realizar considerando las cuentas secundarias en relación a si son corrientes o no corrientes. El análisis horizontal o dinámico por su parte compara los valores de dos periodos, obteniendo la variación absoluta y porcentual, para identificar y examinar los cambios y movimientos en las cuentas. (Villegas & Ortega, 2017)

1.2.5.13. *Razones financieras*

Una razón financiera retire a la relación entre dos valores, aplicados a los estados financieros, lo que facilita observar la posición de la empresa en relación a su liquidez, rotación, rentabilidad y

endeudamiento, facilitando y propendiendo a la toma de decisiones acertadas, dependiendo de las interpretaciones realizadas. (Aching, 2016)

Las razones financieras permiten ofrecer a través de ratios o indicadores, relaciones que muestran la situación actual, pasada o futura dependiendo los datos fuentes, lo que facilita la realización de proyecciones e identificar como ha sido la gestión sea de cuentas de balance específicas o de la gestión en general.

Las razones financieras mediante las relaciones numéricas que las conforman permiten la comparación e identificación de la situación de una organización, entre las principales están las de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y solvencia. (Sáenz & Sáenz, 2019)

Las organizaciones mediante razones financieras como la liquidez pueden observar si poseen los recursos para cancelar deudas a corto plazo, en cuanto a la rentabilidad les permite verificar si el rendimiento de los fondos y capital de la empresa, como el de sus accionistas o dueños está dando los resultados esperados, el endeudamiento por su parte permitirá conocer la situación actual de la empresa en relación a que parte de sus fondos son propios o de terceros y por último la solvencia indica como la organización relación sus activos con sus pasivos.

1.2.6. Centro de acopio

Es un espacio en el cual se acumulan la producción de un bien generalmente de carácter agrícola, o pecuaria, algunas veces puede ser utilizado como un centro de venta y distribución, su principal beneficio es el de facilitar el acopio para la posterior comercialización de grandes volúmenes de productos, facilitando de esta manera la logística de todo el proceso de venta. (Comité Municipal de Seguridad Alimentaria de La Paz y Fundación Alternativas, 2018)

1.2.7. Operacionalización de las variables

Según Lerma (2008) la operacionalización de las variables es un proceso por el cual las variables se operativizan de tal manera que se factibles de medir, es así que facilita el desarrollo y la planificación de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

1.2.7.1. Variable independiente: Modelo de gestión financiera

Tabla 3-1: Variable independiente: Modelo de gestión financiera

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Herramienta eficaz direccionada a aumentar la productividad y mejorar los procesos internos de la empresa, lo que ayuda a comprender y desarrollar las diferentes variables organizacionales, y sirven de base para comparar y medir indicadores dentro del sector.	Análisis externo	Políticos	Riego país	Revisión bibliográfica y electrónica
		Económicos	PIB Inflación Impuestos Tasas de interés	Revisión bibliográfica y electrónica
		Sociales	Densidad poblacional Desempleo	Revisión bibliográfica y electrónica
		Legales	Normativas	Revisión bibliográfica y electrónica
		Medioambientales	Precipitaciones Erosión Covid-19	Revisión bibliográfica y electrónica
		Tecnológicos	Acceso a internet Acceso a telefonía fija Acceso a telefonía móvil	Revisión bibliográfica y electrónica
	Análisis de microentorno	Fuerzas del mercado	¿Qué precio paga por un litro de leche? ¿Qué presentación de producto prefiere? ¿En dónde preferiría usted comprar el producto? ¿Compraría usted leche entera directamente a una Centro de Acopio de productores de leche?	Entrevista al administrador
	Análisis interno	Áreas funcionales del centro de acopio	¿El centro de acopio lineamientos estratégicos? ¿El centro de acopio posee un modelo de gestión? ¿El centro de acopio posee indicadores?	Entrevista al administrador
	Estrategias	Estrategias diseñadas	¿El centro de acopio posee estrategias?	Entrevista al administrador

Realizado por: Quishpi, J, 2021

1.2.7.2. Variable dependiente: Rentabilidad

Tabla 4-1: Variable dependiente: Rentabilidad

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Indicador que mide la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos financieros, mismos que pueden provenir principalmente del dinero que aportan los accionistas o de los pasivos a corto y largo plazo obtenidos desde los acreedores. (Ortega, 2018)	Rentabilidad en función de las ventas	Margen de utilidad neta	Utilidad / ventas	Análisis financiero
	Rentabilidad sobre la inversión	ROI	Utilidad / inversión	Análisis financiero

Realizado por: Quishpi, J, 2021

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación es de enfoque mixto, pues se analizó variables cuantitativas a través de los análisis financieros horizontales, verticales y la aplicación de indicadores, y también es cualitativa al analizar aspectos relacionados con la gestión de la empresa por parte de gerencia. Un enfoque mixto es un compendio de “procesos sistemáticos como empíricos y críticos de la investigación, implican la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración exposición y discusión conjunta para la realización de inferencias” (Hernández & Baptista, 2017)

2.2. Nivel de la investigación

La investigación es descriptiva pues dentro de la gestión financiera se describen las funciones y los procedimientos financieros, también es explicativa pues se indagan las debilidades de los procesos empresariales y se identifica la causa de las mismas, explicando las causas, efectos y variables que los afectan.

La investigación descriptiva según Hernández & Baptista (2017) consiste en presentar la información especificando sus particularidades, propiedades tanto de procesos como de las personas o el fenómeno estudiado.

La investigación explicativa según Hernández & Baptista (2017) por su parte busca “responder a las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales” es así que se enfoca en explicar la razón de porque se da un fenómeno observando las variables que lo afectan.

2.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, pues no se manipula ninguna de las dos variables, pues solo se observa su comportamiento y como afecta la una a la otra, sin manipulación a ninguna de ellas.

Para Hernández & Baptista (2017) un estudio no experimental es en el cual no se realizan “manipulaciones deliberadas de las variables y en las que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para analizarlos” (Hernández & Baptista, 2017, pág. 152)

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio es transversal, pues se recolectan datos en las visitas que se realizó al centro de acopio y mediante las encuestas aplicadas a la población en un momento específico. Según Hernández & Baptista (2017), su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

2.5. Población y muestra

Para Hernández & Baptista (2017) la población es el conjunto de todos los casos, que cumplen con las descripciones determinadas delimitadas en función de la investigación, para la población de estudio se considera a la población de la ciudad de Riobamba que según la proyección del INEC (2021) es de 185.203 habitantes, y se realiza una encuesta a los socios que son 35, para lo cual no se utiliza muestra.

Para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * PQ * Z^2}{PQ * Z^2 + N - 1 e^2}$$

Donde:

N: población

n: muestra

p: Probabilidad de ocurrencia

q: Probabilidad de no ocurrencia

e: error

z: Nivel de confianza (por generalidad 95% equivalente a 1,96)

$$n = \frac{185203 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{0,5 * 0,5 * 1,96^2 + (185203 - 1) * 0,05^2}$$

$$n = \frac{177.868,96}{436,9654}$$

$$n = 383,37$$

Se realizarán 383 encuestas en la ciudad de Riobamba, mediante muestreo aleatorio simple.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos

2.6.1. Método

Se utiliza el método inductivo pues se parten de hechos particulares que inició por la observación de los problemas del Centro de Acopio con el propósito de llegar a conclusiones generales, según Morán & Alvarado (2018) el método inductivo utiliza el razonamiento con el fin de obtener conclusiones a partir de hechos particulares.

También se aplica el método deductivo pues se identifican aspectos generales en relación a la gestión financiera y se los desglosa y analiza en partes más simples, para Morán & Alvarado (2018) el método deductivo consiente en tomar generalidades y a partir de las mismas, obtener explicaciones particulares.

2.6.2. Técnicas de investigación

Las técnicas aplicadas son la observación directa, revisión bibliográfica y electrónica, entrevista, encuesta y el análisis financiero. Para Morán & Alvarado (2018) las técnicas de investigación son un compendio de “reglas de operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de métodos”

2.6.3. Instrumentos

Les instrumentos a utilizar son

- Cuestionario de encuesta
- Guía de entrevista
- Fichas de observación
- Análisis financiero horizontal y vertical

2.7. Tabulación de resultados

A continuación, se muestra la tabulación de los resultados de las encuestas realizadas a la población de Riobamba.

2.7.1. Resultado de las encuestas a la población de Riobamba

Pregunta 1.- ¿Consume usted leche?

Tabla 1-2: Consumo de leche

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	3%
Casi nunca	29	8%
Ocasionalmente	51	13%
Casi siempre	251	66%
Siempre	40	10%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

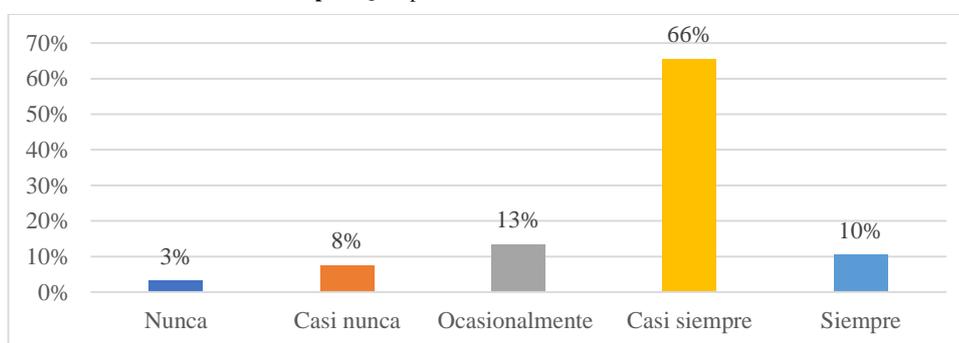


Gráfico 1-2: Consumo de leche

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Análisis: Mediante las encuestas realizadas se pudo observar que el 66% que representa a 251 encuestados consumen leche casi siempre, seguida con un 13% que representa a 51 encuestados lo realizan ocasionalmente, posteriormente con un 10% que representan a 40 encuestados que lo hacen siempre y apenas con un 8% que representa a 29 encuestados y 3% que representan a 12 encuestados no consume leche.

El consumo de leche durante la pandemia ha sido favorable en el Ecuador, porque ha tenido un crecimiento del 16%, pero para las industrias que elaboran leche en funda y en tetrabrik, ellos son los principales acreedores de este crecimiento lo cual empuja a que aumente su producción. (Universo, 2020)

El centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” puede ver como una gran oportunidad el consumo masivo de la leche, por lo cual se buscaría ingresar a un mercado fijo y ser competitivo teniendo grandes estándares de calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, o a su vez buscar convenios con las grandes industrias para entregar nuestro producto tomando en cuenta pactar un precio en donde las dos partes salgan beneficiadas

Pregunta 2.- ¿Cuántos litros de leche consume usted a la semana?

Tabla 2-2: Litros de leche

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No consumo	12	3%
1-2	14	4%
4-3	26	7%
5-6	256	67%
7-8	67	17%
más de 8	8	2%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

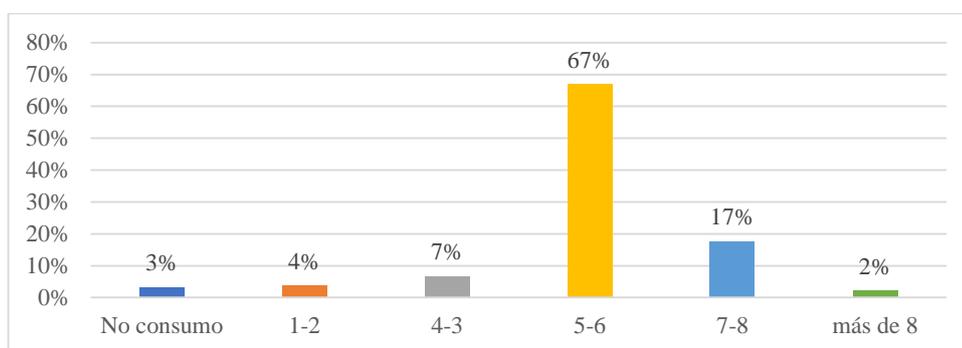


Gráfico 2-2: Litros de leche

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: De acuerdo a los resultados podemos observar que la mayoría con un 67% que representa a 256 encuestados consumen de 5 a 6 litros de leche, es decir casi un litro de leche diario. Seguido por el 17% que hace referencia a 67 encuestados que consumen de 7 a 8 litros, posteriormente con un 7% que se refiere a 27 encuestados consumen entre 4 a 3 litros por semana, también se puede observar que apenas un 4% que hace referencia a 14 encuestados consumen de 1 a 2 litros de leche en la semana, el 3% que hace referencia a 12 encuestados no consumen leche y solo un 2% que hace referencia a 8 encuestados consumen más de 8 litros por semana.

Durante la pandemia existe un crecimiento en la industrial de leche, lo cual se estima que el consumo anual por persona está entre 90 y 94 litros, un poco por debajo de los 150 litros que recomienda la Organización Mundial de Salud (Universo, 2020)

El centro de acopio de leche al acopiar miles de litros diariamente tendría una gran ventaja porque puede llegar a buscar alianzas en donde lleguemos a ser proveedores de la materia prima para las industrias lácteas.

Pregunta 3.- ¿Qué marca de leche consume más?

Tabla 3-2: Marca de leche

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Rey leche	70	18,28%
Proalim	25	6,53%
Avelina	50	13,05%
Prasol	15	3,92%
La lechera	20	5,22%
Vitaleche	68	17,75%
Tonny	45	11,75%
Directamente del productor	40	10,44%
Parmalat	50	13,05%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

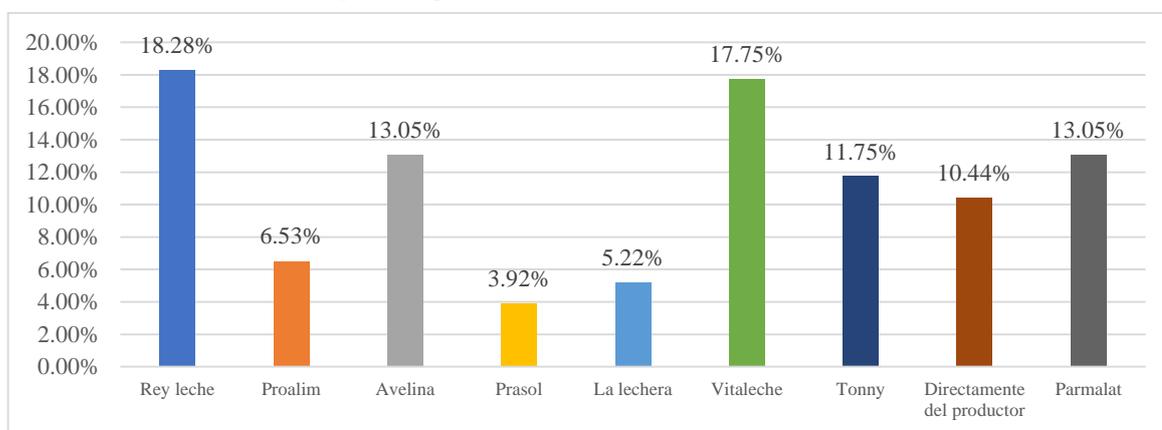


Gráfico 3-2: Marca de leche

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: Las principales marcas de leche que se consumen en la ciudad de Riobamba son: la Rey-leche con un 18% que hace referencia a 70 encuestados, Vitaleche con un 18% que hace referencia a 68 encuestados, Parmalat con un 13% que hace referencia a 50 encuestados, la Avelina con un 13% que hace referencia a 50 encuestados, Tonny con el 12% que hace referencia a 45 encuestados y Directamente del productor con el 10% que hace referencia a 40 encuestados, seguida de las marcas menos consumidas Proalim con un 7% que hace referencia a 25 encuestados, Prasol con un 4% que hace referencia a 15 encuestados y finalmente ,La Lechera con un 5% que hace referencia a 20 encuestados.

Este resultado se justificaría debido a los canales de distribución y la popularidad que estas marcas tienen por el tiempo de permanencia en el mercado. En el Ecuador las marcas más conocidas y las que más producción tienen son Vita, Nutrí, Rey Leche (Primicias, 2021).

El Centro de Acopio de leche “San Pedro de Licto” mediante este resultado tienen un porcentaje muy favorable ya que los compradores si consumen leche directamente del productor a comparación de las demás marcas que tienen bajo porcentaje.

Pregunta 4.- ¿Qué precio paga por un litro de leche?

Tabla 4-2: Precio de leche

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
0,35 – 0,55	12	3%
0,56 – 0,75	48	12%
0,76 – 0,95	230	60%
0,96 – 1,15	53	13%
1,16 - 1,35	20	5%
1,36 - 1,55	12	3%
1,56 - 1,75	5	1%
Más de 1,75	3	0.78%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

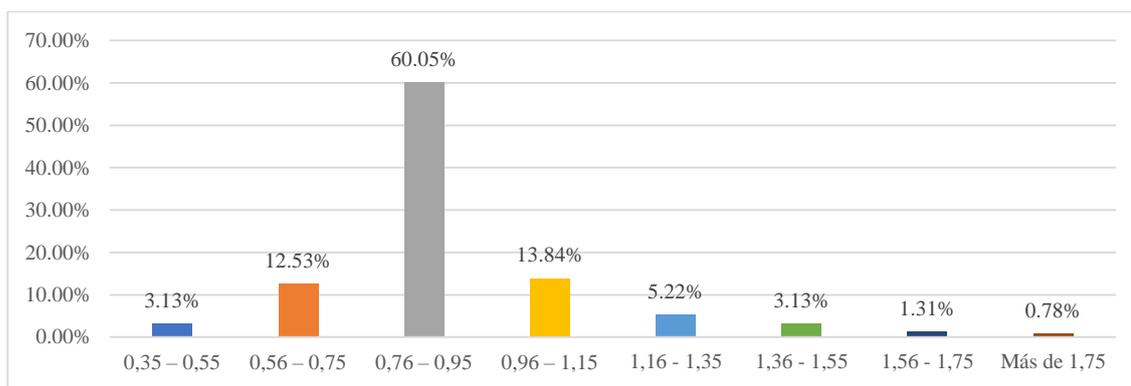


Gráfico 4-2: Precio de leche

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: De acuerdo a los encuestados con el 60% que hace referencia a 230 encuestados el precio que pagan principalmente por un litro de leche en Riobamba está en el rango de 0,76 a 0,95 dólares, seguido del 13% que hace referencia a 53 encuestados pagan entre 0,96 a 1,15 dólares por un litro de leche, posteriormente un 12% que hace referencia a 48 encuestados pagan por un litro de leche entre 0,56 a 0,75 dólares, el 5% que hace referencia a 20 encuestados pagan entre 1,16 a 1,35 dólares por un litro de leche, el 3% que hace referencia a 12 encuestados pagan entre 1,36 a 1,55 dólares por un litro de leche, de igual manera un 3% que hace referencia a 12 encuestados pagan entre 0,35 a 0,55 dólares por un litro de leche, el 1% que hace referencia a 5 encuestados pagan por un litro de leche entre 1,56 a 1,75 dólares. Y finalmente solo un 0,78% que hace referencia a 3 personas pagan por un litro de leche más de 1,75 dólares.

Cabe recalcar que, el precio que esta entre el rango de 0.76 a 0.95 dólares pagan al segmento de las leches empacadas en funda de las principales marcas. El centro de acopio “Productores San Pedro de Licto” al no tener un procesamiento de leche, ellos venden directamente al consumidor a 0.50 ctvs. el litro de leche cruda por lo tanto es más beneficioso para el centro de acopio para poder salvar la inversión del mantenimiento de la leche, ya que si entregan a las grandes industrias no están pagando al precio que la ley establece lo cual llegaría a ser un factor negativo ante la maximización de la rentabilidad.

Pregunta 5.- ¿Qué tipo de leche consume usted?

Tabla 5-2: Tipo de leche

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Descremada	77	20%
Deslactosada	15	4%
En polvo	9	2%
Entera	241	63%
Light	12	3%
Semidescremada	29	8%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

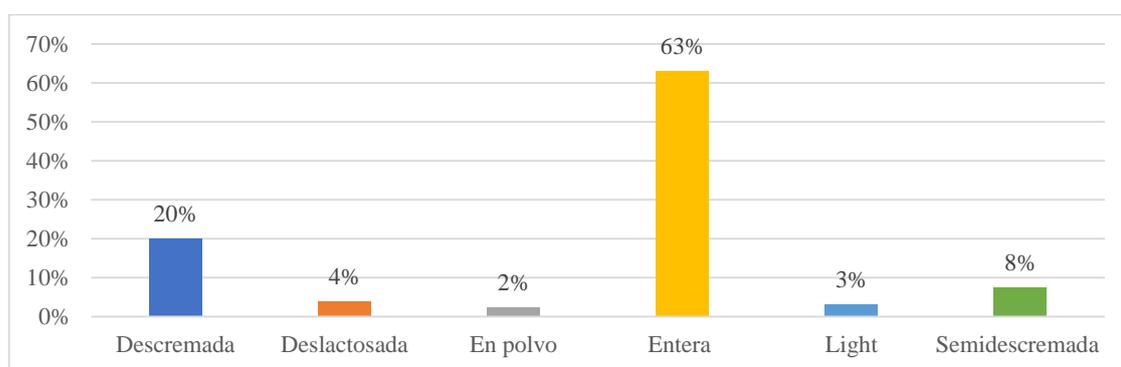


Gráfico 5-2: Tipo de leche

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El tipo de leche que más se consume en la ciudad de Riobamba, es la leche entera con un 63% que hace referencia a 241 encuestados, seguida de la leche descremada con un 20% que hace referencia a 77 encuestados, a comparación de las menos consumidas que son: la semidescremada con un 8% que hace referencia a 29 encuestados, la leche light con un 3% que hace referencia a 12 encuestados y finalmente la leche en polvo con 2% que hace referencia a 9 encuestados.

Al conocer los beneficios de la leche por las vitaminas que poseen como calcio, vitamina D, potasio, zinc, magnesio, fósforo y complejo B, optan más por el consumo de la leche entera y es un porcentaje mínimo que desea semidescremada y es por razones de padecer alguna enfermedad que no consumen la leche entera.

Para el centro de acopio pues apuntaría a este segmento de mercado ya que al preferir este tipo de leche no haría inversiones en maquinaria específica para su tratamiento, hasta poder tener un capital que ayude adquirir insumos y máquinas para tener una leche de diferentes tipos.

Pregunta 6.- ¿Qué presentación de producto prefiere?

Tabla 6-2: Presentación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Funda amarrada	24	6%
Funda Sellada	265	69%
En cartón	81	21%
Vidrio	13	3%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

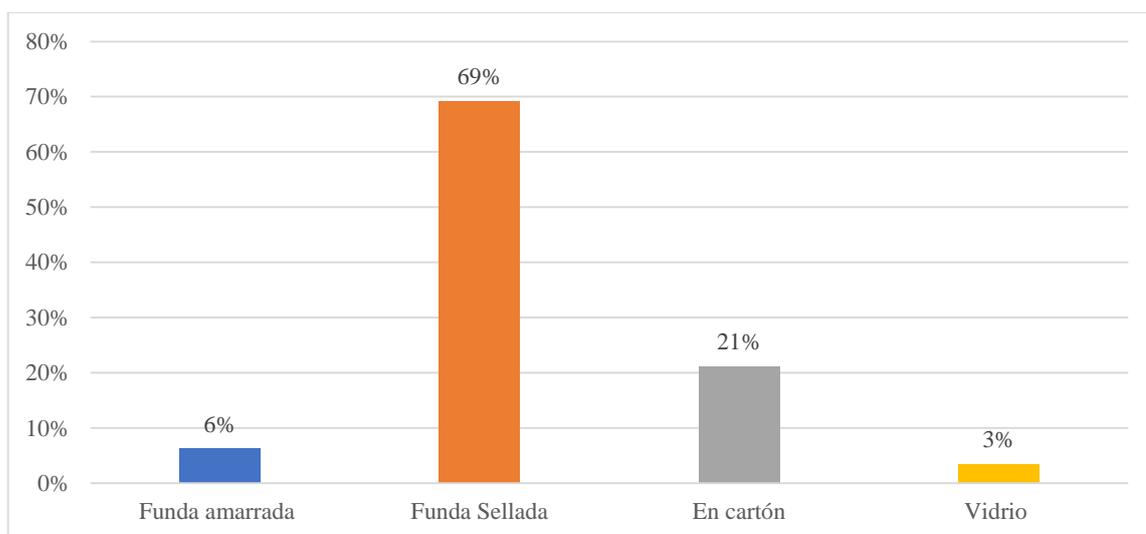


Gráfico 6-2: Presentación

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: De la totalidad de los encuestados, el 69% que es la mayoría prefiere la leche en funda sellada, en base a la facilidad de transporte y mayor higiene, seguida de la leche en cartón con un 21%, en cuanto a la leche en funda sujeta que es por generalidad la que los productores proveen, tiene una preferencia del 6% y finalmente con un 3% prefieren la leche en envases de vidrio.

El empaque es la imagen del producto en conjunto con el logo ya que representan tanto a la empresa como al centro de acopio y así suscitar una sensación agradable a la vista del consumidor. (Impulsa Popular, 2018).

El centro de acopio tendría que optar por invertir en el empaque del producto, para que así tenga la acogida deseada y pueda llegar a ser competitiva dentro del mercado.

Pregunta 7.- ¿En dónde preferiría usted comprar el producto?

Tabla 7-2: Lugar de compra

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas de barrio	259	68%
Supermercados	99	26%
Mercado	13	3%
Directamente al productor	12	3%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

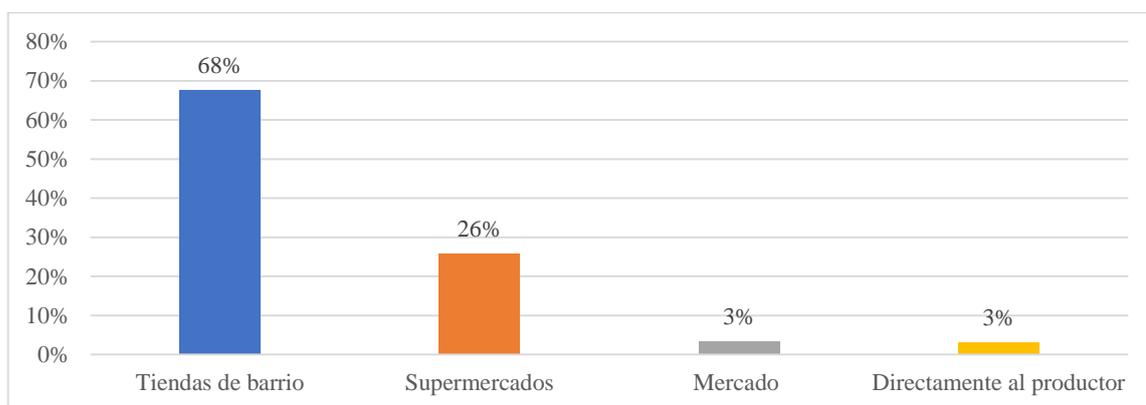


Gráfico 7-2: Lugar de compra

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: Con el 68% que hace referencia a 259 encuestados que es la mayoría, prefieren adquirir el producto en las tiendas de barrio, en base a la facilidad que esto representa, seguido por los supermercados con el 26% que hace referencia a 99 encuestados, en los mercados con un 3% que hace referencia a 13 encuestados y finalmente un 3% que hace referencia a 12 encuestados prefieren consumir directamente del productor.

De acuerdo a estos resultados el Centro de Acopio de leche Productores “San Pedro de Licto” para poder vender su producto en las tiendas de barrio tendría que tener un empaque para la leche, en comparación a sus otros productos como el yogurt, el queso y mantequilla que al poseer su empaque y marca sería más fácil su adquisición. Lo cual se trataría de promocionar en las tiendas de barrio y así tener un intermediario para que nuestro producto llegue al consumidor.

Pregunta 8.- ¿Qué característica le parece relevante al comprar leche?

Tabla 8-2: Características

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Precio	180	47%
Higiene	90	23%
Empaque	63	16%
Facilidad de adquisición	20	5%
Marca	30	8%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

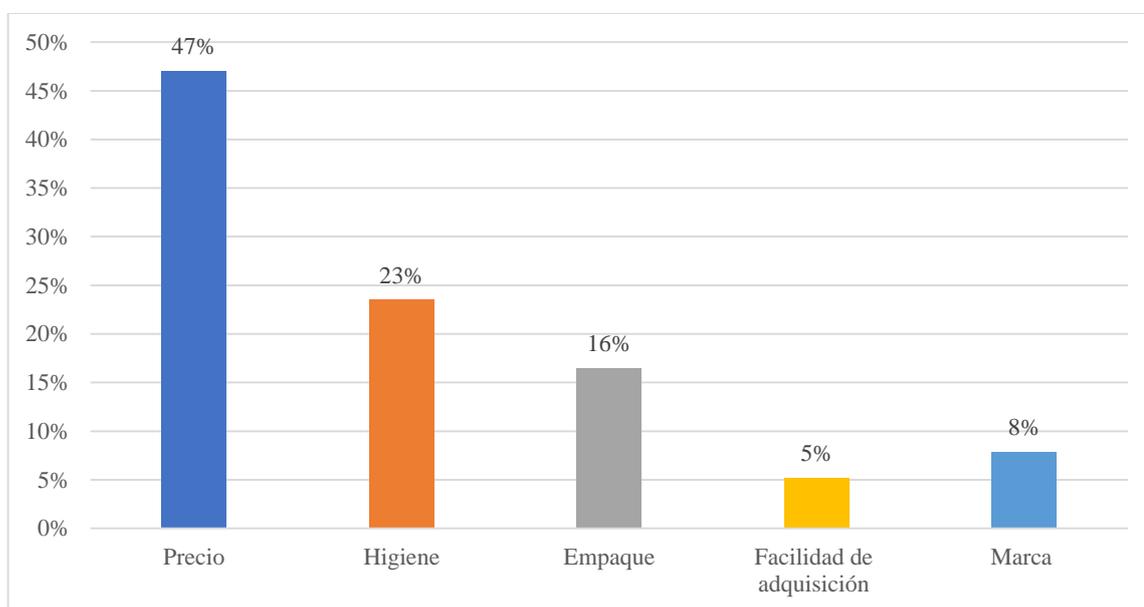


Gráfico 8-2: Características

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: En base a los resultados se pudo observar que, para poder adquirir la leche, el 47% que hace referencia a 180 encuestados se fijan más en el precio, seguido por el 23% que hace referencia a 90 encuestados toman en cuenta la higiene, el 16% que hace referencia a 63 encuestados para adquirir la leche se interesan en el empaque, el 8% que hace referencia a 30 encuestados se basan en la marca y por último el 5% se enmarcan a la facilidad de adquisición. Hay que tomar en cuenta que todas las características mencionadas en esta encuesta para poder comprar la leche, son muy importantes, lo cual el Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” deben aplicarlas en la producción y comercialización de todos sus productos, para que así tengan una mejor atracción ante el consumidor.

Pregunta 9.- ¿Compraría usted leche entera directamente a una Centro de Acopio de productores de leche?

Tabla 9-2: Compra directa al productor

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	331	86%
No	52	14%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

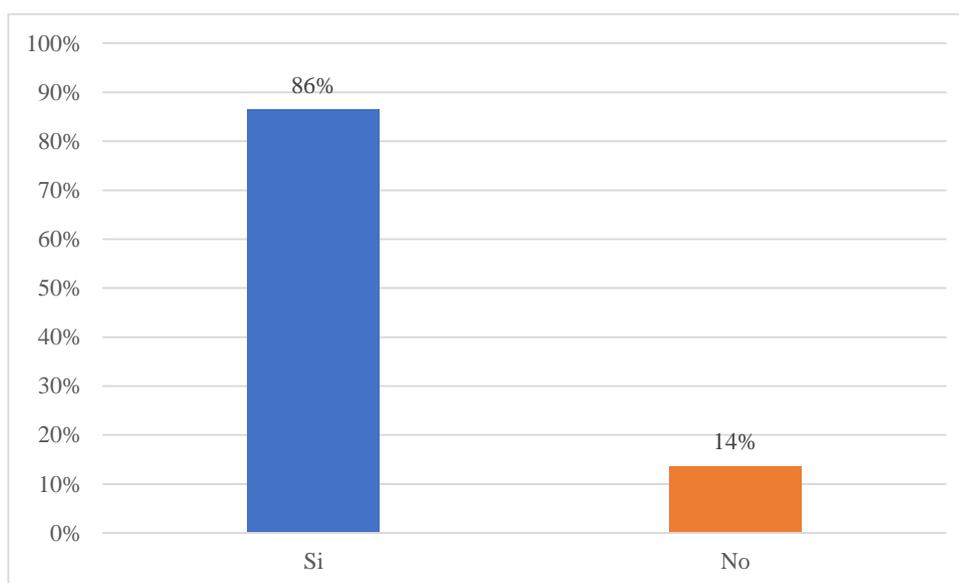


Gráfico 9-2: Compra directa al productor
Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: En base a los siguientes datos se obtiene que el 86% que equivale a 331 encuestados están dispuestos a comprar la leche directamente al productor, a comparación del 14% que no lo desean. Estos resultados en sí, es muy beneficioso para el Centro de Acopio de leche “San Pedro de Licto” ya que alientan a sus productores a continuar con su producción y por ende poder ingresar a un mercado que nos garantiza la acogida deseada y así ir teniendo un margen de utilidad muy favorable.

Pregunta 10.- ¿Qué medio publicitario le parece más adecuado para el producto?

Tabla 10-2: Medio publicitario

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	28	7%
Radio	40	10%
Redes sociales	182	48%
Afiches	117	31%
Periódico	16	4%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

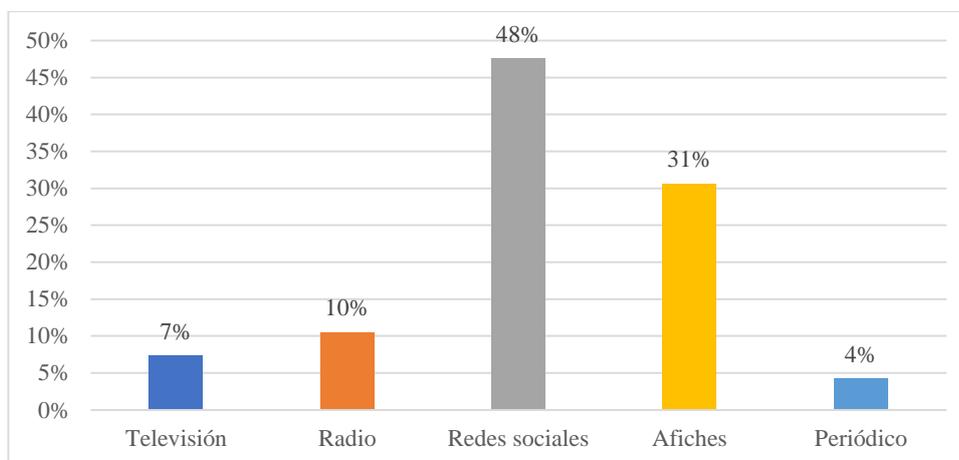


Gráfico 10-2: Medio publicitario

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: En relación al medio publicitario más adecuado para dar a conocer el producto, el 48% que hace referencia a 182 encuestados prefieren las redes sociales, seguido por los afiches con un 31% en referencia a los 117 encuestados, y en menor medida tenemos la radio con el 10%, la televisión con el 7% y el periódico con un 4%.

El centro de acopio tendría que optar por realizar su publicidad en las redes sociales, ya que en la actualidad la tecnología va avanzando cada día más y las personas y empresas se focalizan especialmente a este medio para publicitar algún producto o servicio.

2.7.1.1. *Hallazgos más relevantes de las encuestas realizadas a la población del cantón Riobamba*

La mayoría de la población del cantón Riobamba a medida de la pandemia creció el consumo de leche de manera recurrente, entre 5 y 6 litros semanales, principalmente las marcas más consumidas son Rey-leche, Parmalat y Vitaleche, el precio que suelen pagar los consumidores está en el rango de 0,76 a 0,95 dólares, preferiblemente el tipo de leche que se consume es la entera y la presentación más aceptada es en funda sellada comprada en las tiendas de barrio, entre los parámetros para preferirlas está el precio, la marca y el empaque. En relación al medio publicitario predilecto están las redes sociales, seguido por los afiches, por último, un 86% de personas si compraría directamente al productor, lo cual es favorable para el Centro de Acopio “San Pedro de Licto”.

2.7.2. Resultado de las encuestas a los socios

1. ¿Con que frecuencia provee de leche al centro de acopio “Productores San Pedro de Licto”?

Tabla 11-2: Frecuencia de entrega de leche

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Cada día	35	100%
Cada semana	0	0%
Cada 15 días	0	0%
Cada mes	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

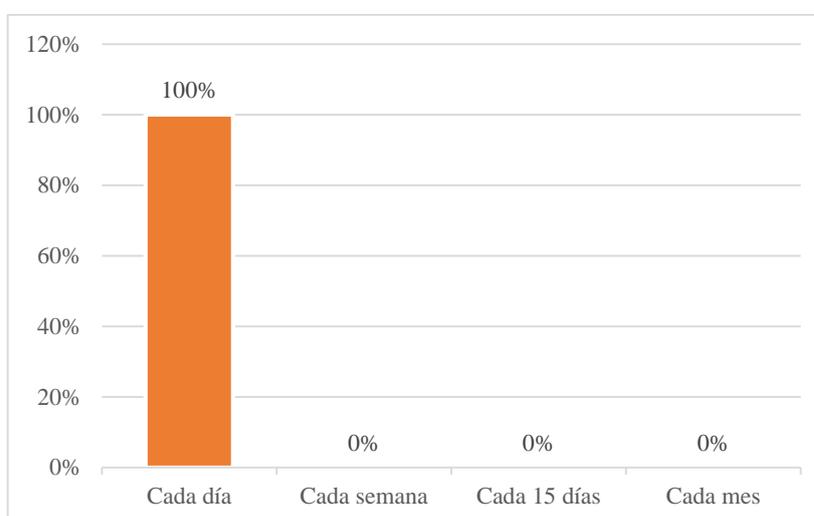


Gráfico 11-2: Frecuencia de entrega de leche

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: De la totalidad de los productores, se puede observar que el 100% que hace referencia a los 34 productores entregan a diario la leche en el centro de acopio “Productores San Pedro de Licto”, es decir no destinan a ningún otro recolector. Lo cual es una gran ventaja ya que existe disponibilidad del producto diariamente y se puede satisfacer la demanda que haya.

2. ¿Qué cantidad de vacas productoras de leche posee?

Tabla 12-2: Cantidad de vacas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	4	11%
2	6	17%
3	7	20%
4	8	23%
5	9	26%
6	1	3%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

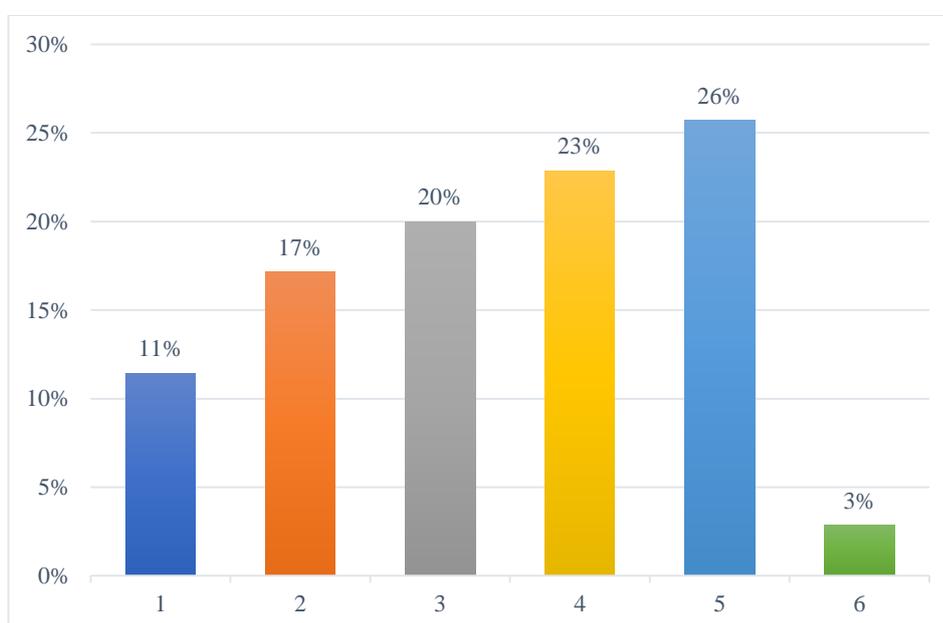


Gráfico 12-2: Cantidad de vacas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: De los 35 encuestados, el 26% de los productores poseen 4 vacas lecheras, el 24% tienen 4 vacas lecheras, seguidas por el 21% con 3 vacas lecheras, el 15% tienen 2 vacas lecheras, el 12% tienen solo una vaca lechera y apenas el 3% posee 6 vacas lecheras, siendo un total de 120 vacas de todos los productores. Por lo que pertenecer a un Centro de Acopio de leche es beneficioso tanto para los pequeños productores que pueden vender su producto así sea en pequeñas cantidades, como para los mayores productores que se les facilita de igual manera vender todo su producto. Sin la necesidad de migrar a las grandes ciudades.

3. ¿Qué raza de ganado dispone?

Tabla 13-2: Raza de ganado

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Holstein	18	41%
Mestizas	12	27%
Brown Swiss	5	11%
Pizan	1	2%
Jersey	8	18%
Total	44	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

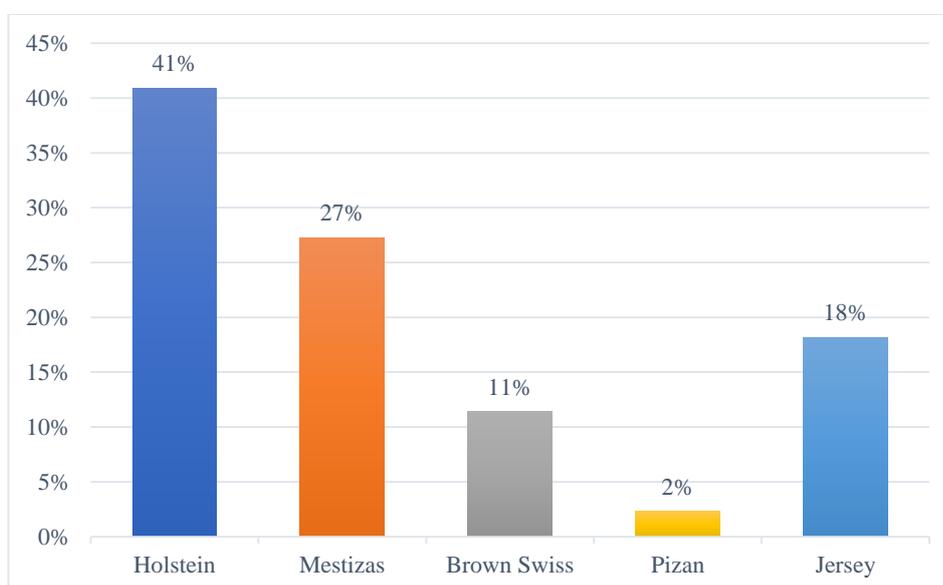


Gráfico 13-2: Raza de ganado

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 41% de los encuestados que hace referencia a 18 productores posee vacas de raza Holstein, esta raza son las que más comen y por ende las más costosas, el 27% que hace referencia a 12 productores poseen ganado lechero mestizas, al tener este tipo de ganado podría variar a en la producción de leche ya que no son de razas puras, el 18% de los encuestados que hace referencia a 8 productores poseen de la raza Jersey, en este ganado hay que tener en cuenta que son animales pequeños por ende comen menos, pero proveen leche con un buen peso por las grasas y proteínas que tiene (PRODUCTOR, 2017).

El 11% de encuestados que hace referencia a 5 productores tienen ganado Brown Swiss, esta raza se encuentra en un punto intermedio y su leche es buena para la realización de quesos (PRODUCTOR, 2017) y por último con el 2% que hace referencia a un solo productor tiene el ganado Pizan, un excelente animal en la producción de leche por su alto porcentaje de crema.

4. ¿Cuántos litros de leche se obtiene de cada vaca?

Tabla 14-2: Litros de leche por cada vaca

Opción	Frecuencia	Porcentaje
5	2	6%
6	2	6%
7	5	14%
8	6	17%
9	1	3%
10	7	20%
12	8	23%
14	1	3%
15	3	9%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

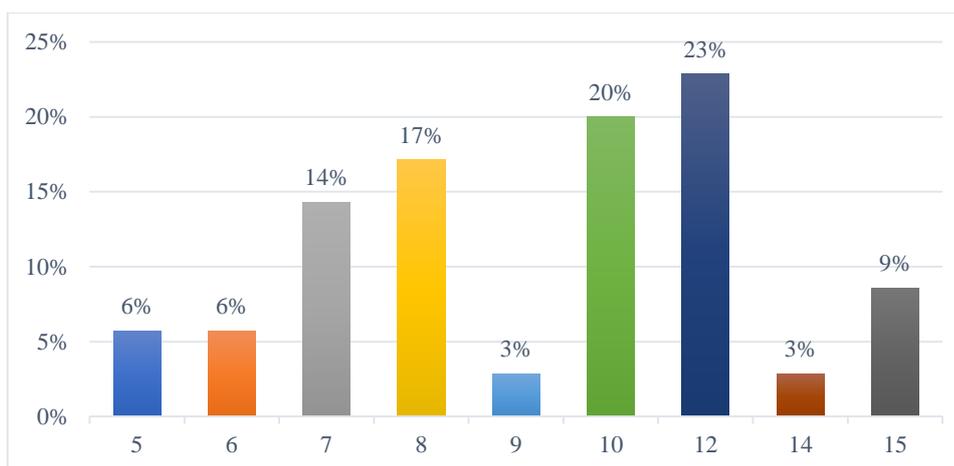


Gráfico 14-2: Litros de leche por cada vaca

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: Del 100% de los encuestados, el 23% obtiene 12 litros de leche por vaca, un 20% consigue 10 litros por vaca, El 17% logra 15 litros de leche de una vaca, el 14% de los encuestados obtiene 8 litros de leche por cada vaca, el 9% recoge 15 litros de leche de cada vaca, el 6% obtiene entre 5 a 6 litros de leche de una vaca y finalmente el 3% obtiene entre 14 y 15 litros de leche de cada vaca.

Todos estos resultados están directamente relacionadas a la raza de la vaca lechera y su cuidado en cuanto a la alimentación. Lo cual el Centro de Acopio San Pedro de Licto impulsaría a que los productores obtengan ganado de raza ya que así se beneficiarían ambas partes, por la calidad de la leche que entregarían al Centro de Acopio de Leche.

5. La reproducción de ganado lechero se realiza por

Tabla 15-2: Reproducción de ganado lechero

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Monta	28	80%
Inseminación	7	20%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

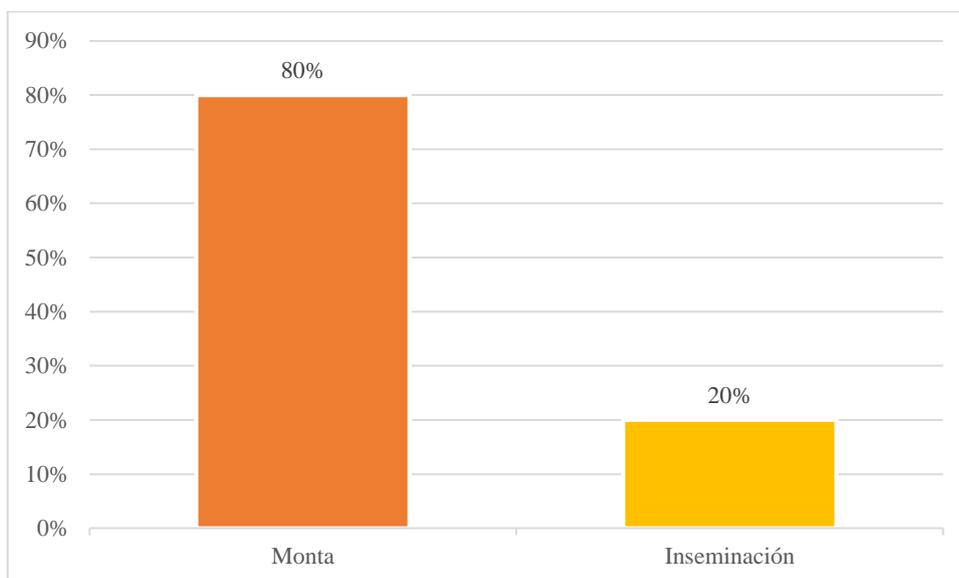


Gráfico 15-2: Reproducción de ganado lechero

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 80% de los socios realiza la reproducción del ganado a través de montas, frente a un 20% que lo hace por inseminación. Estos resultados no serían tan favorables ya que, al ser la reproducción por monta, en algunas situaciones no se panean dependiendo su raza, lo cual viene a existir el ganado mestizo que no es favorable, ya que no se obtiene los litros de leche deseados, de una buena calidad con buen peso, a comparación de las vacas lecheras de raza.

El Centro de Acopio “San Pedro de Licto” es necesario que capacite a los productores sobre los tipos de monta en cuanto a sus ventajas y desventajas.

6. ¿Qué tipo de alimentación consume el ganado?

Tabla 16-2: Alimentación del ganado

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Potrero (alfalfa, raíz gras, pasto azul, quicuyo)	29	83%
Verde, zanahoria	5	14%
Ensilaje	1	3%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

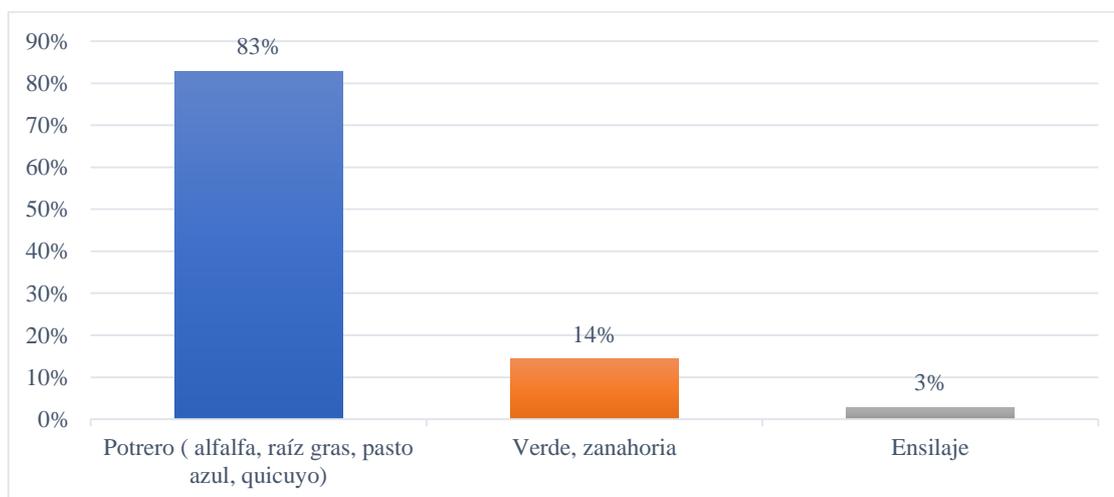


Gráfico 16-2: Alimentación del ganado

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 83% de los encuestados alimentan a su ganado con Potrero (alfalfa, raíz gras, pasto azul, quicuyo), un 14% con verde y zanahoria y un 3% con ensilaje, de igual manera es necesario considerar que se debe capacitar a los socios en cuanto a la forma adecuada de alimentar al ganado ya que esto influye demasiado para poder tener mayor producción con un producto de buena calidad y con un buen peso.

7. ¿Entrega con normalidad su producto al centro de acopio de leche?

Tabla 17-2: Entrega con normalidad su producto al centro

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	35	100%
No	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021



Gráfico 17-2: Entrega con normalidad su producto al centro

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 100% de los socios entrega con normalidad su producto al Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”, lo que es una ventaja, ya que se tiene una estabilidad en las ventas y puede hacer frente a la demanda de los consumidores.

8. ¿Cuál es el precio que el centro de acopio paga por su producto?

Tabla 18-2: Precio que el centro de acopio paga por su producto

Opción	Frecuencia	Porcentaje
0,35	34	100%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

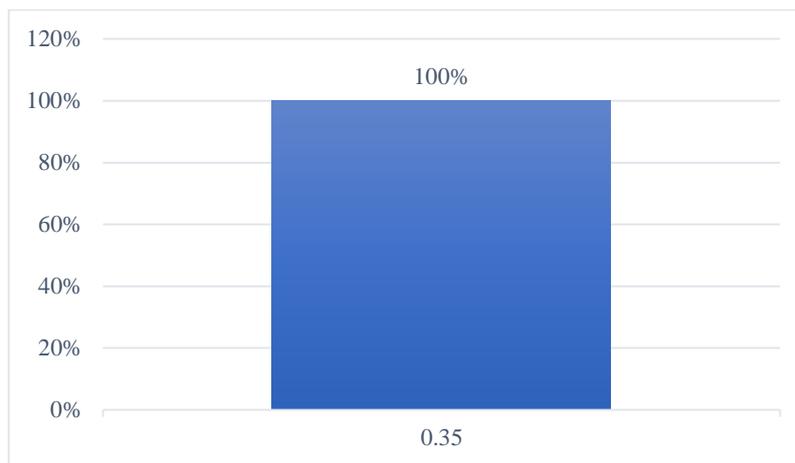


Gráfico 18-2: Precio que el centro de acopio paga por su producto

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El precio cancelado por el Centro de Acopio Productores “San Pedro de Licto” a los productores es de 0,35 centavos por litro de leche. Lo cual para los productores no es favorable ya que no es un precio que alcance para la mantención del ganado lechero.

9. ¿En qué tiempo le pagan por el producto que entrega al centro de acopio de leche?

Tabla 19-2: En qué tiempo le pagan por el producto

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Inmediatamente	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	35	100%
Mensual	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

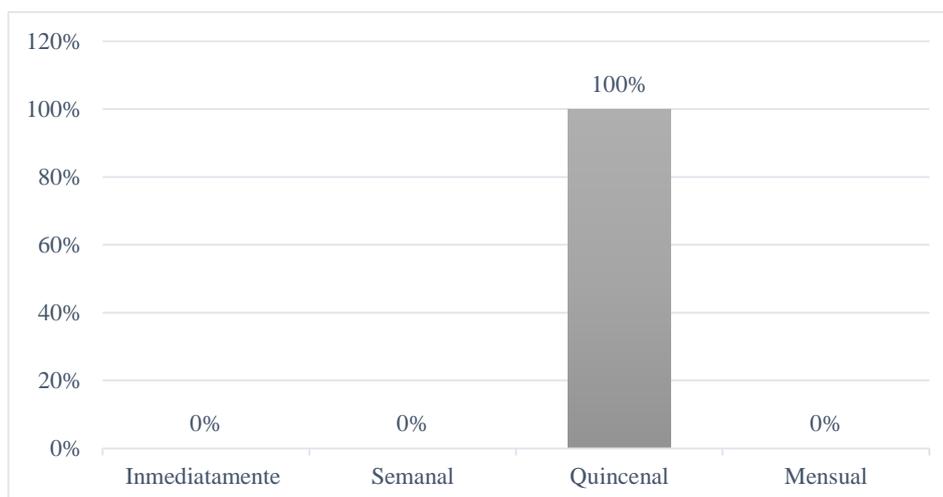


Gráfico 19-2: En qué tiempo le pagan por el producto

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: En relación al pago por la leche, la Centro de Acopio “Productores San Pedro de Licto” lo hace de manera quincenal, tiempo en el cual se reúnen cantidades representativas, recaudadas mediante las ventas realizadas de la leche, yogurt, quesos, mantequilla para los productores facilitando el pago oportuno.

10. ¿La rentabilidad obtenida responde a la inversión realizada?

Tabla 20-2: Rentabilidad obtenida responde a la inversión realizada

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	9%
No	32	91%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

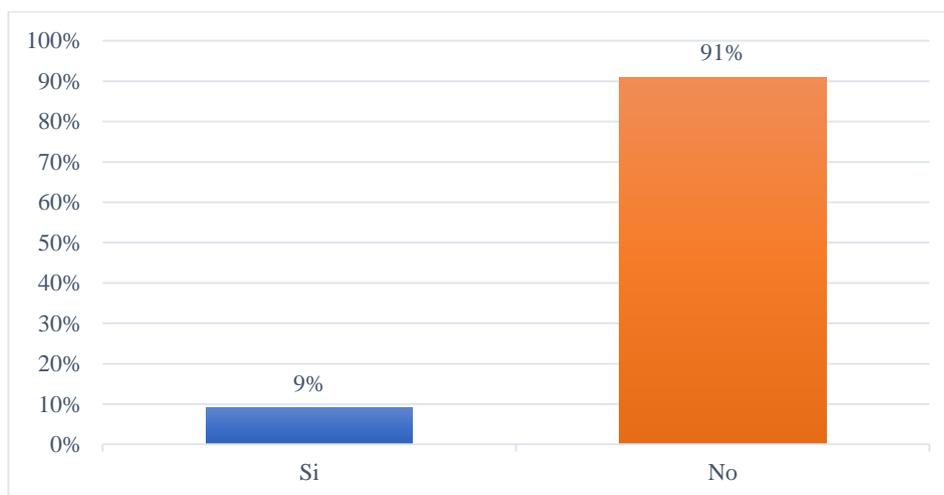


Gráfico 20-2: Rentabilidad obtenida responde a la inversión realizada

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 91% de los socios menciona que la rentabilidad obtenida no responde a la inversión realizada, por lo que será necesario realizar capacitaciones en el manejo de costos para así poder reducirlos, o analizar la posibilidad de incrementar el precio que El Centro de Acopio “Productores San Pedro de Licto” debería pagar a cada productor.

11. ¿Conoce Ud. los costos de producción?

Tabla 21-2: Conoce los costos de producción

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	9%
No	32	91%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

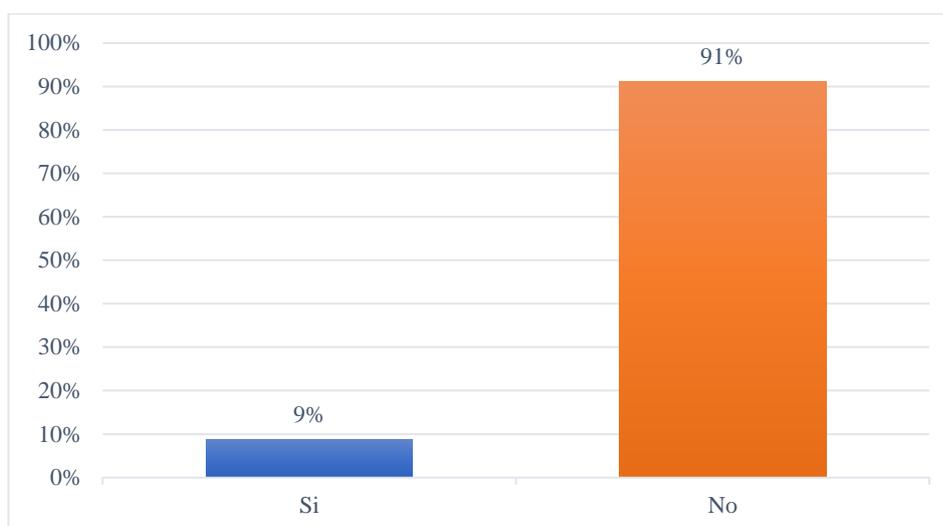


Gráfico 21-2: Conoce los costos de producción

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 91% de los productores no conoce los costos de producción por lo que es necesario la capacitación en costos, y la utilización de indicadores que le permitan a cada uno de los productores compararse, para identificar cuáles son las mejores prácticas que pueden aplicar, en cuanto a la producción y manejo de ganado.

12. ¿Ha recibido beneficios siendo parte del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”

Tabla 22-2: Ha recibido beneficios siendo parte del centro de acopio

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	86%
No	5	14%
Total	34	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

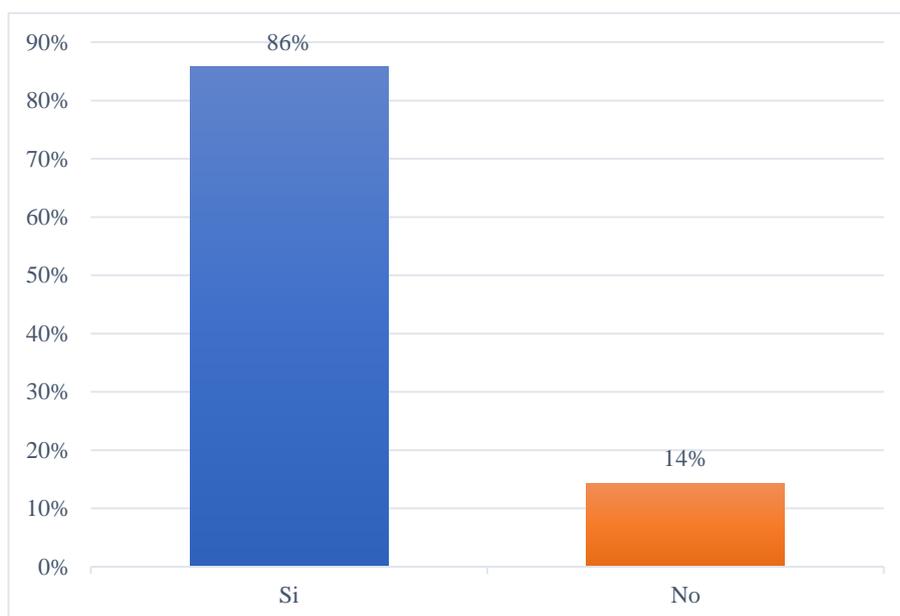


Gráfico 22-2: Ha recibido beneficios siendo parte del centro de acopio

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 86% de los socios ha recibido beneficios siendo parte del centro de acopio, frente a un 14% que piensa que no, de todas maneras, cabe señalar que la recolección de la leche de manera sostenida y un precio fijo son ventajas, pero pueden operativamente ser mejoradas.

13. ¿Está de acuerdo con el precio que el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” paga por su producto?

Tabla 23-2: Está de acuerdo con el precio que el centro paga

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	14%
No	30	86%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

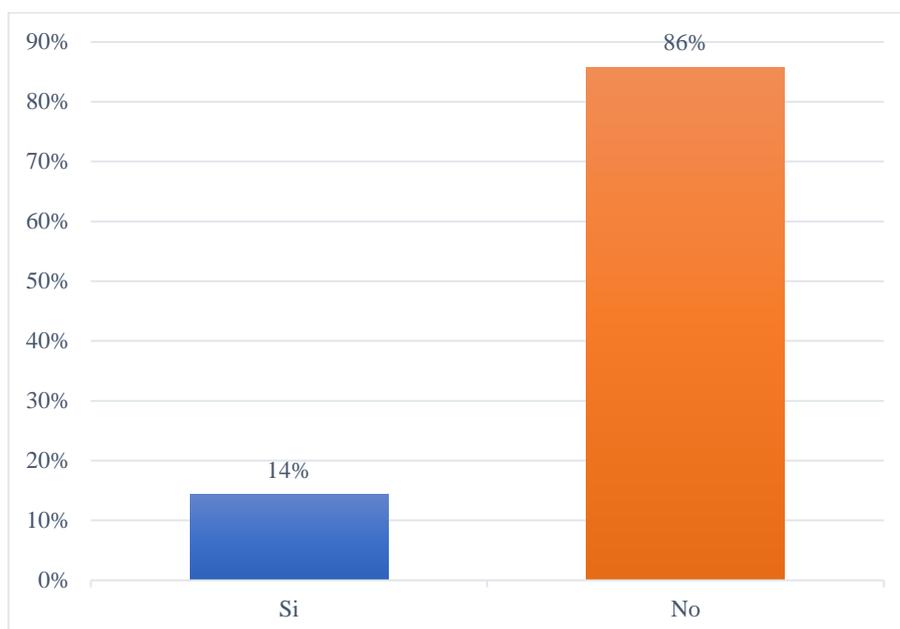


Gráfico 23-2: Está de acuerdo con el precio que el centro paga

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 86% de los encuestados no está de acuerdo con el precio que el Centro de Acopio “Productores San Pedro de Licto” paga, frente a un 14% que sí, es necesario considerar un alza de precio para el sector lácteo considerando que son la fuente de ingresos de muchas personas y en ocasiones no obtienen ni para cubrir los gastos que se generan en la mantención del ganado lechero.

14. ¿Ha recibido capacitaciones de parte del centro de acopio de leche?

Tabla 24-2: Ha recibido capacitaciones de parte del centro

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	100%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

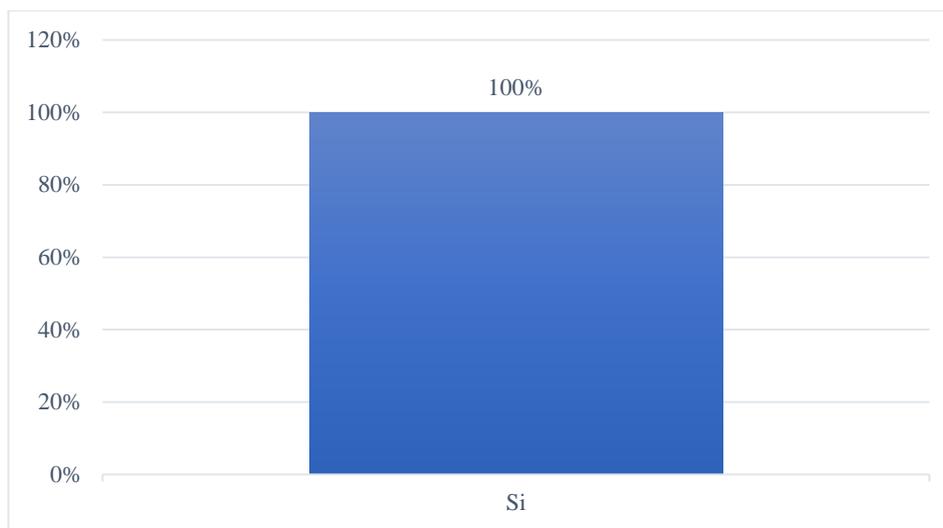


Gráfico 24-2: Ha recibido capacitaciones de parte del centro

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 100% de los socios menciona que, si ha recibido capacitaciones por parte de la Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”, de todas formas, es necesario que se identifiquen los temas más pertinentes e importantes, para que así que los socios se beneficien de una manera adecuada.

15. ¿Qué capacitaciones le gustaría recibir?

Tabla 25-2: Qué capacitaciones le gustaría recibir

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Manejo de vacas lecheras	13	37%
Todas las anteriores	10	29%
Manejo eficiente de crédito	3	9%
Buenas prácticas pecuarias	7	20%
Nutrición y alimentación de la vaca lechera	2	6%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

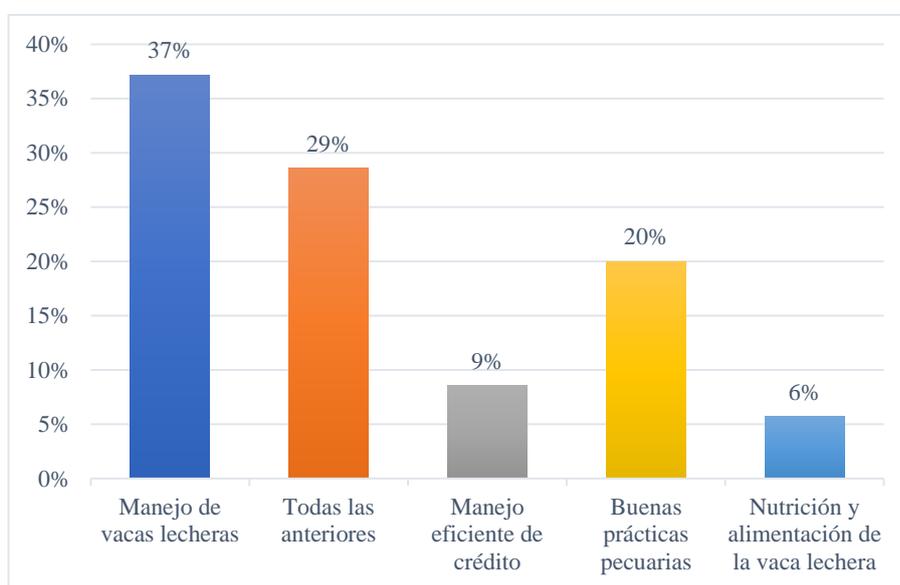


Gráfico 25-2: Qué capacitaciones le gustaría recibir

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: En cuanto a las capacitaciones que a los socios les gustaría recibir, el 37% requiere sobre el manejo de vacas lecheras, un 20% sobre buenas prácticas pecuarias, un 9% sobre manejo eficiente de crédito, 6% sobre nutrición y alimentación de la vaca lechera, por último un 29% menciona que todas las anteriores, por lo que un plan de capacitación deberá contener principalmente las actividades más votadas pero también se puede realizar una capacitación general que de pautas en los demás temas.

16. ¿Cómo califica a la parte Administrativa y Financiera del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?

Tabla 26-2: Cómo califica a la parte Administrativa y Financiera del centro

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	22	63%
Muy Buena	2	6%
Regular	11	31%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Realizado por: Quishpi, J, 2021

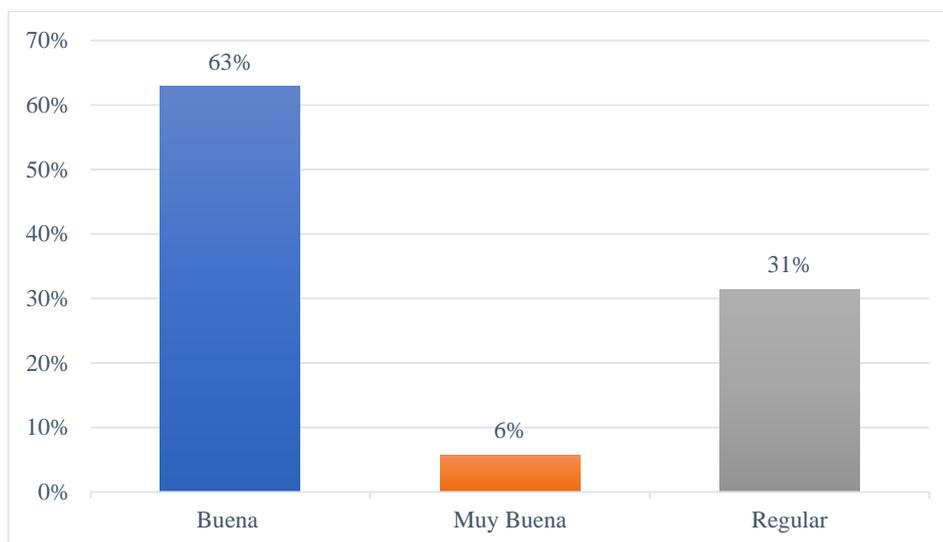


Gráfico 26-2: Cómo califica a la parte Administrativa y Financiera del centro
Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: En cuanto a la calificación de la parte Administrativa y Financiera del Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”, el 63% menciona que es buena, un 31% regular y un 6% muy buena, es así que se deberá mejorar la misma para satisfacción de los productores y/o socios, y es lo que se pretende además es un modelo de gestión realizado.

17. ¿Cree que es necesario mejorar la gestión administrativa y financiera del centro de acopio?

Tabla 27-2: Necesidad de mejorar la gestión del centro

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	97%
No	1	3%
Total	35	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

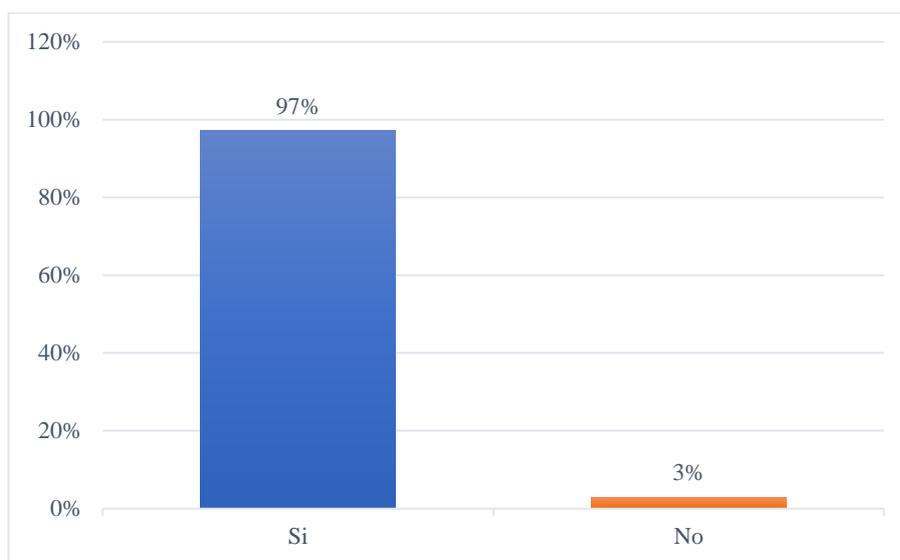


Gráfico 27-2: Necesidad de mejorar la gestión del centro

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Interpretación y análisis: El 97% de los encuestados están de acuerdo en que se debe mejorar la gestión del Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”, por lo que se justifica también la realización del modelo de gestión financiera a realizar.

2.7.2.1. Hallazgos más relevantes de las encuestas realizadas a los socios

Los productores entregan leche con normalidad al centro de acopio “Productores San Pedro de Licto” todos los días, a un precio de 35 centavos de dólares, la cantidad es acreditada a los socios cada 15 días, los socios si reciben capacitaciones, el 50% de los socios posee entre 4 y 5 vacas, y las razas más apreciadas son la Holstein, Mestiza y Jersey, en cuanto a la cantidad de litros producidos el 43% obtiene entre 10 y 12 litros de leche por vaca, y un 31% entre 7 y 8 litros principalmente, en relación a la reproducción la mayoría lo hace a través de la monta, al igual que la alimentación que principalmente es Potrero (alfalfa, raíz gras, pasto azul, quicuyo).

La rentabilidad según la mayoría de los socios no responde a la inversión realizada, de igual manera la mayoría no conoce los costos de producción, su percepción en cuanto a beneficios siendo parte del Centro de Acopio de leche “San Pedro de Licto” es buena, pero la mayoría no está de acuerdo con el precio que el centro paga por la leche.

2.8. Entrevista realizada al presidente del centro de acopio

1. ¿Qué tiempo lleva funcionando el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”

El tiempo que lleva funcionando el Centro de Acopio de leche Productores “San Pedro de Licto” son de 6 años.

2. El centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” posee visión y misión correctamente definidas

Sí, tenemos nuestra visión y misión empresarial, pero creemos que si se tendría que modificar algunos contextos.

3. ¿El centro de acopio cuenta con una estructura orgánica?

Si, contamos con una estructura orgánica.

4. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?

- Somos una Centro de Acopio
- Tenemos infraestructura propia
- Convenios con el MAGAP
- Leche de calidad
- Productos de calidad
- Marca corporativa

5. ¿Cuáles son las debilidades que tiene el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?

- No tienen un establecido un precio fijo por cada litro de leche
- Falta de interés de parte de los socios del centro de acopio
- No tenemos un mercado fijo para comercializar sus productos
- Carecemos de estrategias empresariales
- Falta de recursos
- No poseemos capital de trabajo

6. ¿El centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” cuenta con un manual de funciones?

No, por lo cual es imposible controlar las funciones de cada persona que forma parte de la parte administrativa del Centro de Copio de leche “Productores San Pedro de Licto”

7. ¿Existe un manual de procesos y procedimientos dentro del centro de acopio?

Sí, pero de un solo producto lo cual es necesario realizar un manual de procesos y procedimientos de todos los productos que el Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” entrega a los consumidores.

8. ¿El centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” cuenta con estados financieros que conlleve al análisis financiero?

Si tenemos, pero no bien estructurados en donde se pueda ver la realidad financiera para un posterior análisis financiero, existen algunas falencias.

9. ¿Cómo se financia la Centro de Acopio?

A través de la comercialización de los productos, ya que por el problema de la pandemia del Covid-19 la empresa Nestlé dejó de adquirir nuestra leche, no se llegó a un acuerdo ya que el precio que querían pagar por el producto no beneficiaba a los productores.

10. ¿Existe dificultades con el manejo financiero del centro de acopio?

Al respecto del pago a los proveedores de la leche que son los socios se han manejado adecuadamente ya que el rato de pagarles se garantiza entregándoles el dinero directamente y posteriormente deben firmar como garantía de haber recibido el dinero.

11. ¿El centro de acopio de leche Productores San Pedro de Licto” trabaja en base a pronósticos financieros?

Sí, pero si necesitaríamos tener datos exactos y reales poder realizar unos pronósticos que conlleven al mejoramiento del Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”

12. ¿Cree que un análisis financiero es importante para la toma de decisiones?

Claro que si porque eso nos ayudaría a una mejor toma de decisiones para beneficiarnos todas las partes que conforman el Centro de Acopio de Leche “Productores San Pedro de Licto”

13. ¿Cuáles son los productos que elaboran y comercializan en el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”

- Queso fresco
- Queso mozzarella
- Queso andino
- Mantequilla
- Quesillo
- Yogurt

14. ¿Cuál es el nivel de aceptación del producto?

Muy Buena, ya que después de romper la alianza con Nestlé por motivo de la pandemia del Covid-19 ya no se pudo renovar porque no querían pagarnos el precio justo, comenzamos a vender nuestros productos en la ciudad de Riobamba en donde tuvimos una buena aceptación por la calidad e higiene de nuestra leche.

15. ¿La rentabilidad obtenida responde a la inversión realizada?

No, porque la situación económica está en crisis y los productos salen en un bajo precio por la competencia lo cual existe un exceso del sector lechero ya que las industrias lácteas no pagan un precio justo obligando a que los productores salgan a vender su producto por cuenta propia.

16. ¿Cómo comercializan los productos?

Nosotros comercializamos nuestros productos directo al consumidor, hacemos grupos con los mismos productores y salimos cada día a la ciudad para vender y así recuperar el dinero y poder pagar a los productores de leche.

17. ¿Qué factores cree que son los que más afectan a la comercialización de leche?

Desempleo

Covid-19

18. ¿Qué característica le parece importante para los clientes a la hora de adquirir leche?

Precio

Higiene

19. ¿Tienen conocimientos acerca de un Modelo de Gestión Financiera?

No

20. ¿Cree Ud. que es necesario que el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” maneje un modelo de gestión financiera?

Sí, pero es difícil ya que el mercado que tienen no es fijo. Pero sería muy importante ya que queremos trabajar con nuevas estrategias para aumentar la producción y poder ser competitivo frente a otras empresas lácteas, pero creo que eso se lograría cambiando internamente en el centro de acopio como por ejemplo buscando nuevas estrategias para que pueda aumentar un buen ganado, capacitando a nuestros socios, concientizándoles para tener un buen manejo del ganado lechero mediante la alimentación, por ende conseguir más producción lechera de buena calidad

21. ¿Cree que es necesario que el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” analice indicadores financieros?

Si

22. ¿Considera usted que es importante contar con políticas y estrategias financieras con el fin de ayudar al centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” a tener una mejor gestión y control?

Si

23. ¿Un modelo de gestión financiera ayudara con la maximización de la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?

Si

2.9. Entrevista realizada al técnico de centro de acopio

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?

Más de 3 años

2. ¿Se encuentra debidamente capacitado para hacer frente a sus funciones?

Si

3. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones?

1 vez al año

4. ¿Cuál es la capacidad máxima de almacenamiento que tiene el centro de acopio de leche?

De 1000 a 2000 litros

5. ¿Cuántos litros de leche acopian diariamente?

De 700 litros a 1100 litros

6. ¿Cuentan con los recursos y equipos adecuados para el correcto funcionamiento del centro de acopio de leche?

Si

7. ¿Cuáles son las causas que podría dificultar la maximización de la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?

Mala administración

Falta de análisis estratégico

8. ¿Cuáles son las mayores falencias administrativas y financieras que ha visto durante este tiempo que ha venido trabajando en el centro de acopio?

Fallas en la optimización de recursos

9. ¿Cuáles serían las sugerencias que podría dar para una mayor productividad y desarrollo del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”

Los recursos obtenidos del centro de acopio deberían invertirse en la misma.

Que se respete las funciones tanto de los administrativos como la de los colaboradores.

Que los administrativos busquen nuevas estrategias que conlleve al mejoramiento del centro de acopio para así poder ser competitivo.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El modelo de gestión financiera se basa en el balanced scorecard, es así que se seguirá el siguiente esquema de Martín & Reyes (2020) aplicado al centro de acopio.

Tabla 1-3: Esquema

Lineamientos estratégicos	Fase de diagnóstico	Estrategias	Planes operativos	Indicadores
Misión, visión y objetivos	Análisis externo e interno	Diseño de estrategias	Sistematización de estrategias	Diseño de indicadores

Fuente: (Martín & Reyes, 2020)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

3.1. Lineamientos estratégicos

El centro de acopio no cuenta con los lineamientos estratégicos, es así que previo a las demás fases es necesario el diseño de los mismos.

3.1.1. Misión

Para el diseño de la misión se responderá a los siguientes cuestionamientos.

¿Qué hace la organización?

Acopia y comercializa leche cruda

¿Para qué?

Velar por los intereses y derechos de los productores

¿Cómo?

A través de transporte e instalaciones adecuadas

¿Con que?

Con personal capacitado y de amplia experiencia

¿Con qué criterios?

Con salubridad, honestidad y precio justo.

Misión

Acopia y comercializa leche cruda, para velar por los intereses y derechos de los productores a través de transporte e instalaciones adecuadas, con personal capacitado y de amplia experiencia, basado en los valores de salubridad, honestidad y precio justo.

3.1.2. *Visión*

La visión del centro de acopio se enfoca en cómo quiere verse el centro de acopio en el mediano y largo plazo.

Visión

Consolidarse en el mercado riobambeño como un centro de acopio que protege a sus productores, mojonando los procesos de toda la cadena de suministro y ventas.

3.1.3. *Estructura orgánica*

La estructura orgánica proporcionada por la asociación posee un director que está a cargo de dos departamentos, un técnico y uno de contabilidad.

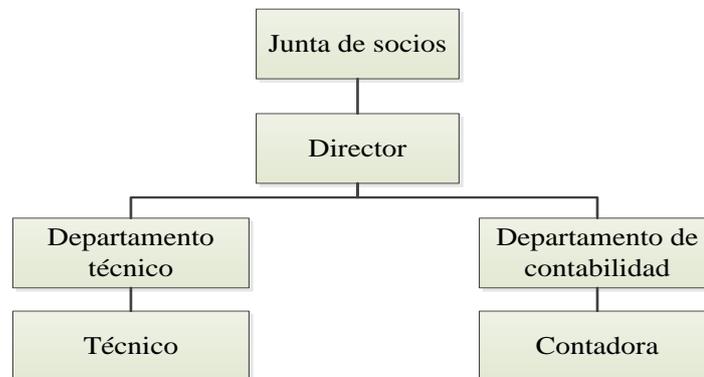


Gráfico 1-3: Estructura orgánica

Fuente: Asociación "Productores San Pedro de Licto

3.1.4. *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos se los desarrollado conjuntamente con los integrantes del centro de acopio, enfocados en el cumplimiento de la misión.

- Mejorar la gestión y procesos internos del centro de acopio
- Aumentar el posicionamiento en el mercado de la asociación
- Crear herramientas que permitan medir la gestión
- Mantener márgenes de rentabilidad que permitan la sostenibilidad del centro

3.2. **Fase de diagnóstico**

El diagnóstico situacional muestra la situación del centro de acopio y cómo le afectan los factores exógenos y endógenos, identificando el impacto en el mismo y catalogándolo como una oportunidad, amenaza, fortalezas o debilidad, para esto se sigue el esquema del balanced scorecard en el cual dentro del análisis situacional se analizan los factores externos e internos.

3.2.1. Análisis externo: Macroentorno

Para el desarrollo del análisis externo en cuanto al marco entorno se utilizando la metodología PESTLE, analizando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales.

3.2.1.1. Variables políticas

a. Riesgo país

El riesgo país muestra una tendencia al alza en el último semestre, según datos del Banco Central del Ecuador

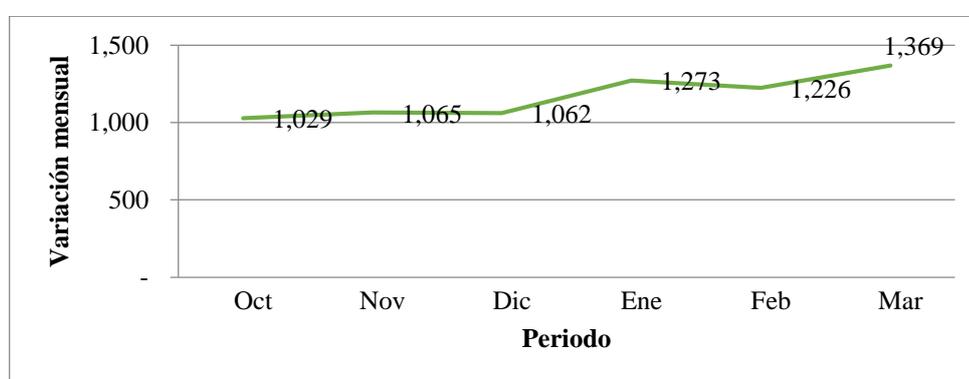


Gráfico 2-3: Riesgo país

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

El riesgo país muestra indica la probabilidad de que el Ecuador no cumpla con sus obligaciones, lo que afecta principalmente a las inversiones extranjeras, la tendencia actual es al alza, lo que viene dado por la pandemia que se está atravesando y por estar participando en un proceso democrático. (Banco Central del Ecuador, 2021) En relación a la empresa su impacto no es significativo, pero se lo debe considerar, pues afecta a otros sectores importantes como de tecnología e insumos.

3.2.1.2. Variables económicas

a. Producto Interno bruto

El producto interno bruto del Ecuador ha venido mostrándose con tasas negativas desde el tercer trimestre el año 2019, a pesar de tener una tasa negativa para el tercer trimestre del año 2020, es menor que la del segundo trimestre, según los últimos datos del Banco Central del Ecuador.

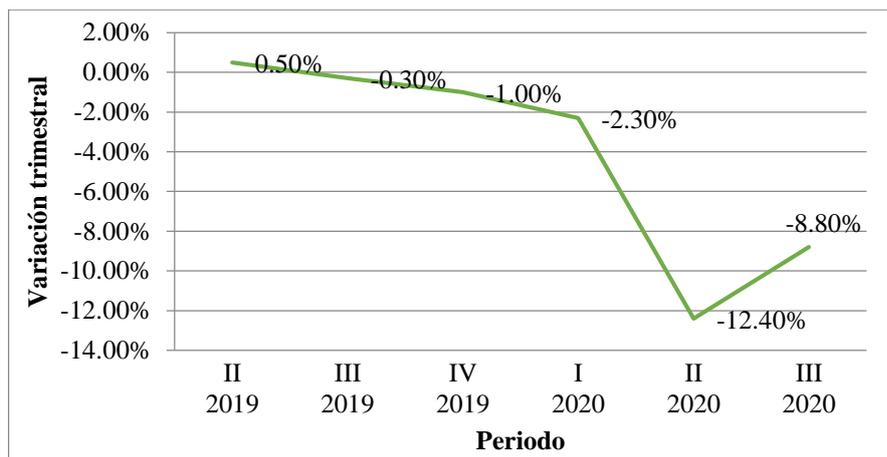


Gráfico 3-3: Producto interno bruto
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Tanto la tendencia a la baja, como una tasa negativa indica una menor producción de productos y servicios dentro de la economía, lo que es justificable al estar atravesando la pandemia generada por el covid-19, lo que perjudica a todas las áreas de producción. (Banco Central del Ecuador, 2021)

En cuanto al centro de acopio, el PIB muestra como la producción disminuye e incluye al sector lechero, pero hay que destacar que también puede existir la producción, pero no el consumo o facilidades de transporte.

b. Inflación

La inflación es un indicador económico que muestra el incremento de los precios de los bienes y servicios.

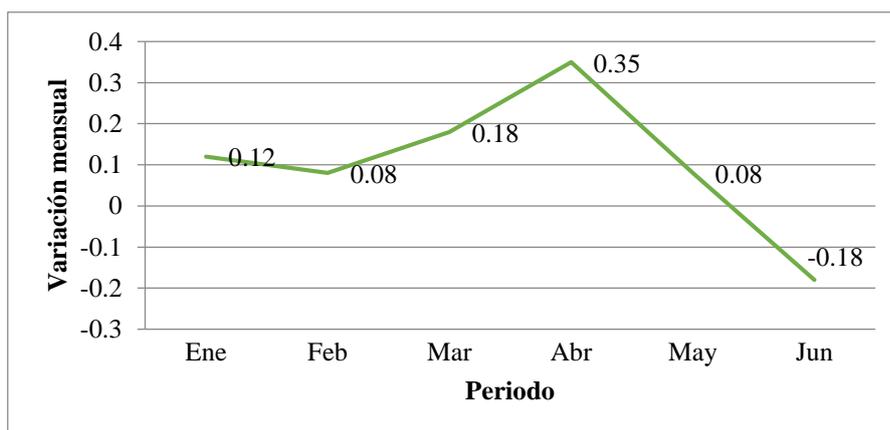


Gráfico 4-3: Inflación
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

La tendencia desde el mes de abril ha sido una inflación a la baja, inclusive con valores negativos para junio, lo que quiere decir que hay una menor demanda de productos y servicios, en cuanto al centro de acopio considerando que el producto leche es de primera necesidad no se ve afectada por la tendencia inflacionaria actual.

c. Impuestos

El centro de acopio al ofertar como producto la leche, está exento de pagar el impuesto al valor agregado, pues es un producto protegido, es así que las leches importantes sean naturales o en polvo pagan el 12% (Servicio de Rentas Internas, 2021)

Por lo que es una ventaja para el sector lechero, se debe considerar que al constituirse como un centro de acopio se paga impuesto a la renta.

d. Tasas de interés

Para el análisis de las tasas de interés se examina las tasas activas, es decir las que las instituciones financieras cobran por la utilización del dinero prestado. (Banco Central del Ecuador, 2021)

Tabla 2-3: Tasas de interés

Segmento	Tasa referencial
Productivo Corporativo	8,43%
Productivo Empresarial	10,02%
Productivo PYMES	11,53%
Comercial Ordinario	10,27%
Comercial Prioritario Corporativo	8,38%
Comercial Prioritario Empresarial	9,36%
Comercial Prioritario PYMES	10,64%
Consumo Ordinario	16,58%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

El centro de acopio no es una sociedad, por lo que se dificulta el acceso a créditos corporativos que son los que poseen las tasas más bajas, es así que se ve perjudicado y de requerir financiamiento lo podrá adquirir con tasa de crédito ordinario, que son las más altas del mercado.

3.2.1.3. Variables sociales

a. Densidad poblacional

La densidad poblacional según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020) se mide en función del número de personas por kilómetro cuadrado.

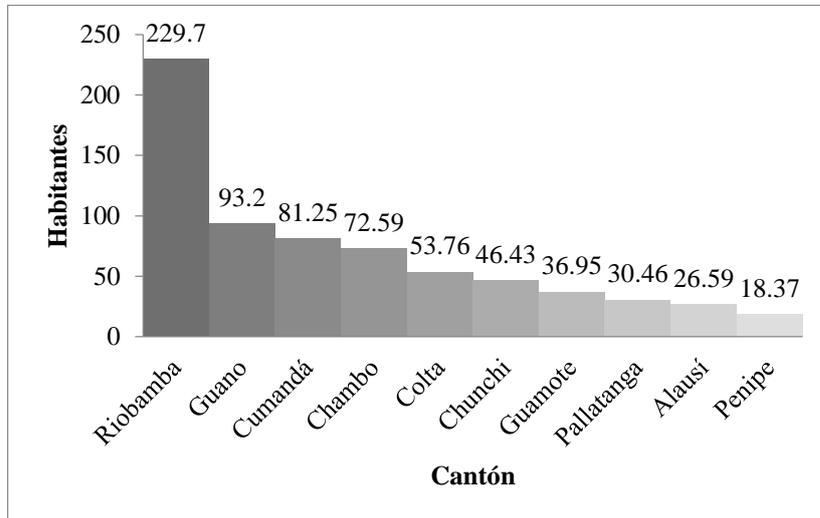


Gráfico 5-3: Densidad poblacional

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

Riobamba es el cantón con más densidad poblacional de la provincia de Chimborazo, lo que es una oportunidad para el centro de acopio, pues indica un mercado más amplio que los demás cantones.

b. Desempleo

El desempleo es un variable de gran relevancia, pues afecta a la población disminuyendo su capacidad adquisitiva. (Banco Central del Ecuador, 2021)

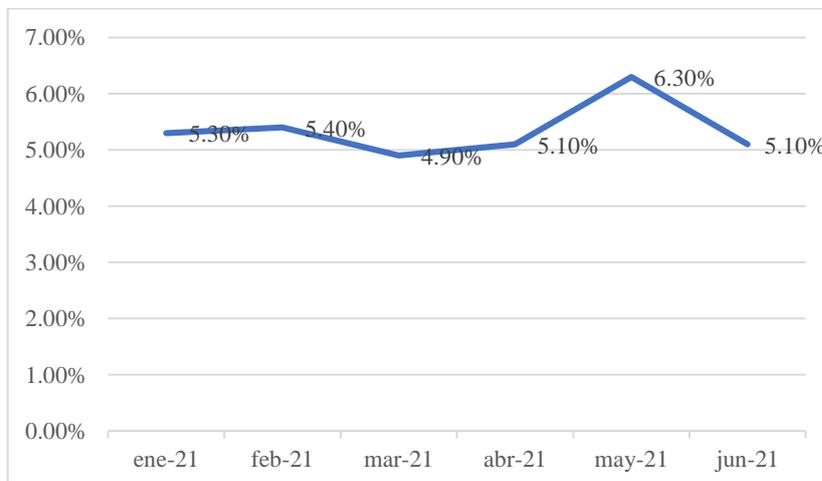


Gráfico 6-3: Desempleo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

El desempleo es un de las variables que más afectación posee por cuestiones de la pandemia producida por el covid-19, pues al no poder realizar las actividades, existieron despidos, ocasionando mayor tasa de desempleo, principalmente en el segundo y tercer trimestre del año 2020, la tasa se redujo al 6,6% para finales de 2020. (Banco Central del Ecuador, 2021)

Para el 2021, dentro del primer semestre a excepción de mayo que se alcanzó una tasa del 6,30%, se ha podido ver una tasa promedio del 5,35%, es una tasa alta en cuanto a la variable, en relación a centro de acopio el desempleo es una amenaza, pues reduce capacidad adquisitiva de los compradores.

3.2.1.4. Variables legales

A continuación, se muestra a través de una matriz las principales normativas que afectan al centro de acopio

Tabla 3-3: Marco legal

Normativa	Criterio
Constitución de la República del Ecuador	Art. 13 “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos” Art. 32. El estado garantiza la alimentación. Art. 52. La constitución garantiza el derecho la calidad de los productos y su libre elección. Art. 281. La soberanía alimentaria es un objetivo estratégico y una obligación del estado
Ley Orgánica de Salud	Art. 6. El ministerio de salud pública regula la producción, transporte y comercialización de productos de consumo humano.
Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria	Art. 1, 24 y 28 “el estado debe garantizar la oferta de alimentos sanos, inocuos y nutritivos”
Ley de sanidad animal	Art. 4 El MAGAP ejercerá el control sanitario de las explotaciones ganaderas” Art. 5 El MAGAP controlara la calidad de los productos de origen animal.
Política industrial del Ecuador	“Establece el fomento a sectores industriales que generen mayor valor agregado mediante encadenamientos productivos”
Reglamento de control y regulación de cadena de producción de leche	“El reglamento tiene por objetivo asegurar la calidad e inocuidad de los procesos de producción y comercialización de la leche”

Fuente: (Constitución de la República del Ecuador, 2008), (Reglamento de control y regulación de cadena de producción de leche, 2013), (Ley Orgánica de Salud, 2006), (Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, 2009), (Ley de sanidad animal, 2004), (Política Industrial del Ecuador, 2009)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Existen varias normativas y parámetros legales que se debe seguir tanto para la producción de la leche, como para el transporte de la misma hasta los centros de acopio y consumidores finales, es así que se deben conocer todas las normativas con el fin de no cometer errores dentro de la gestión, que puedan afectar al centro de acopio.

3.2.1.5. Variables ambientales

a. Covid-19

La covid-19 es una “enfermedad infecciosa causada por el corona virus” (Organización Mundial de la Salud, 2020)

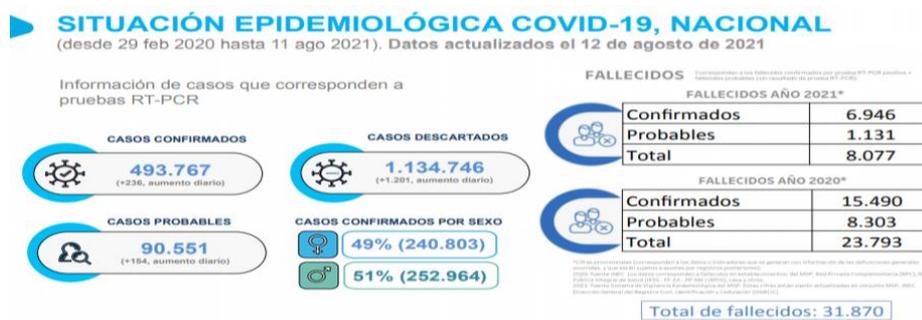


Figura 1-3: Infografía Covid-29 Ecuador
Fuente: (Gestion de riesgos, 2021)

En Ecuador desde el inicio de la pandemia al 12 de agosto del año 2021, los casos confirmados son de 493.767, el total de fallecidos es de 31.870 a nivel nacional, en cuanto a la provincia de Chimborazo es de 9039. El impacto de la pandemia ha afectado al mundo y más aún a las economías pequeñas, en relación al centro de acopio también fue afectado pues dentro del segundo y tercer trimestre del año 2020 las restricciones afectaron tanto a los socios proveedores de la leche como al centro de acopio. (Gestion de riesgos, 2021)

En la actualidad hay mucho conocimiento sobre el virus, además del proceso de vacunación que sigue avanzando con normalidad, lo que facilita que se puedan seguir trabajando siempre que se cumplan con las medidas de bioseguridad necesarias.

b. Precipitaciones y temperatura

La provincia de Chimborazo tiene una temperatura que oscila entre los nueve grados centígrados hasta los veinte y cuatro, en relación a las precipitaciones Colta, Alausí, Cumandá, Riobamba y Guamote son los cantones con mayor área con precipitaciones en la provincia. (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

Que Riobamba sea un cantón con altas precipitaciones es muy útil, pues a mayor lluvia se beneficia el crecimiento de pastos que sirven de alimento para el ganado, siendo una gran oportunidad.

c. Erosión

La Erosión se define como la “degradación y el transporte del suelo o roca que producen variados procesos en la superficie de la tierra” (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

Tabla 4-3: Erosión

CANTÓN	ÁREA	% Respecto a la provincia	% Respecto al área cantonal
Alausí	6969,61	1,07	11,72
Chambo	227,87	0,04	0,38
Chunchi	884,69	0,14	1,49
Colta	2284,18	0,35	3,84
Guamote	25110,86	3,86	42,23
Guano	4459,02	0,69	7,50
Riobamba	19523,53	3	32,83
Total	59459,76	9,15	100,00

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Como se aprecia según Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo (2019) Riobamba es el cantón más erosionado después de Guamote, lo que es una amenaza pues los terrenos de cultivo se hacen menos productivos afectando a la producción de pastos para el ganado, de todas maneras, aún existe grandes extensiones para el ganado que son aprovechables, pero es una amenaza que debe ser considerada.

3.2.1.6. Variables tecnológicas

a. Acceso a internet

El acceso a internet es la variable que indica cuantos hogares de la provincia de Chimborazo poseen acceso a este servicio.

Tabla 5-3: Acceso a internet

Cantón	Acceso		Total Hogares	Índice Acceso Cantonal
	Si	No		
Riobamba	25021	37032	62053	40,32%
Alausí	1960	9301	11261	17,41%
Colta	743	13682	14425	5,15%
Chambo	1087	2012	3099	35,08%
Chunchi	1240	2119	3359	36,92%
Guamote	525	10545	11070	4,74%
Guano	3295	8192	11487	28,68%
Pallatanga	706	2323	3029	23,31%
Penipe	552	1590	2142	25,77%
Cumandá	543	2939	3482	15,59%

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Según el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo (2019), Riobamba es el cantón con mayor acceso a internet con el 40%, lo que es una oportunidad para el centro de acopio pues Riobamba es su principal mercado y en cual deberá realizar la publicidad a través de los medios digitales, al ser menos costosa y con un alcance mayor y segmentado que los medios tradicionales.

b. Acceso a telefonía fija

El acceso a telefonía fija indica cuantos hogares de la provincia de Chimborazo poseen acceso al servicio, variable que es una gran amenaza por el poco acceso de la provincia como se observa a continuación: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

Tabla 6-3: Acceso a telefonía fija

Cantón	Acceso		Total Hogares	Índice Acceso Cantonal
	Si	No		
Riobamba	7087	54966	62053	11,42%
Alausí	292	10969	11261	2,59%
Colta	128	14297	14425	0,89%
Chambo	138	2961	3099	4,45%
Chunchi	133	3226	3359	3,96%
Guamote	108	10962	11070	0,98%
Guano	293	11194	11487	2,55%
Pallatanga	46	2983	3029	1,52%
Penipe	30	2112	2142	1,40%
Cumandá	139	3343	3482	3,99%
Total			125407	33,75%

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Riobamba a pesar de poseer una tasa de acceso del 11,42% que es la mayor de la provincia, se la puede considerar muy baja, lo que dificulta la comunicación con los proveedores y clientes, de todas maneras, es necesario considerar que la telefonía móvil mitiga esta amenaza. (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

c. Acceso a telefonía móvil

El acceso a telefonía móvil es la variable que indica cuantos hogares de la provincia de Chimborazo poseen acceso a este servicio, variable que es una gran oportunidad al contar Riobamba con un acceso de 70% (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

Tabla 7-3: Acceso a telefonía móvil

Cantón	Acceso		Total Hogares	Índice Acceso Cantonal
	Si	No		
Riobamba	43392	18661	62053	70%
Alausí	5433	5828	11261	48%
Colta	5255	9170	14425	36%
Chambo	1815	1284	3099	59%
Chunchi	1930	1429	3359	57%
Guamote	4293	6777	11070	39%
Guano	5736	5751	11487	50%
Pallatanga	1753	1276	3029	58%
Penipe	965	1177	2142	45%
Cumandá	2587	895	3482	74%

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

El gran acceso a telefonía móvil es una oportunidad pues facilitar los procesos de continuación tanto con clientes, como con socios y proveedores, de igual manera con este alcance también se tiene un mayor acceso a internet por medio de las redes de telefonía celular.

3.2.2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno se lo realiza a través de las fuerzas de mercado de Michael Porter.

3.2.2.1. Amenaza de nuevos competidores

El sector de lácteos a pesar de no poseer márgenes de rentabilidad altos, los compensa con el volumen de ventas (Dirección Nacional de Estudios de Mercado, 2016), es así que, para ingresar al mercado de la venta de lácteos, las inversiones no son altas, pero se requiere tener los proveedores y cumplir con las normas de Agrocalidad tanto para la venta como transporte de la leche, aun así, son variables que no poseen una gran dificultad de cumplimiento y además que afectan a todo el sector es así que la amenaza de nuevos competidores es alta.

a. Poder de negociación de los clientes

Los clientes, considerando que los lácteos poseen precios establecidos a partir del 2013 según el acuerdo ministerial 394, escasamente pueden negociar el precio de los mismos, de igual manera la principal fortaleza de las empresas de lácteos es que dejan su producto en su principal canal de distribución que son las tiendas de barrios, las cuales ya tienen sus márgenes de ganancia y no pueden disminuirlo al ganar sobre las cantidades de producto más que por la rentabilidad del mismo, por lo que los clientes no poseen un poder de negociación significativo.

b. Rivalidad entre los competidores existentes

Existe gran rivalidad entre los competidores existentes, dado que el sector lácteo es muy amplio (Dirección Nacional de Estudios de Mercado, 2016), es así que entre las marcas más conocidas de leche que se surten en la ciudad de Riobamba, se pueden mencionar:

- Avelina
- Directamente del productor
- ESPOCH
- La lechera
- Miraflores
- Parmalat
- Prolandia
- Rey leche
- Tonny
- Vitaleche

Es así que la rivalidad entre estas empresas y los productores es muy alta, se compite a través del precio y cantidad y de producto principalmente.

c. Amenazas de los productos sustitutos

En relación a los productos sustitutos, existen varios para la leche, desde la propia agua hasta la leche en polvo, de todas maneras, sus usos para consumo directo y versatilidad en cuanto a la realización de otros productos como queso y yogurt principalmente hacen que esta amenaza no sea significativa.

3.2.3. *Análisis interno*

Para el desarrollo del análisis interno se utiliza la técnica de observación, el resultado de las encuestas, las entrevistas realizadas y el análisis financiero, a través del cual se conocerán las principales fortalezas y debilidades.

- Instalaciones adecuadas
- Entregas de producto estables
- Personal no conoce todas las funciones a desarrollar
- Existe un buen nivel de comunicación entre el personal
- Lineamientos estratégicos desactualizados (misión, visión, ni objetivos estratégicos)
- No posee estructura orgánica adecuada
- Existe un buen ambiente laboral
- No se capacita al personal
- No posee un código de ética
- No posee un manual de funciones
- Se posee un manual de procesos
- No hay una planificación a corto ni mediano no largo plazo
- No poseen indicadores de gestión
- No tiene definidos un plan de cuentas contables
- No ese tiene realizado ni el balance, ni el estado de resultados
- No hay medias de bioseguridad
- Se capacita a los socios
- Baja rentabilidad
- Precio por litro de leche bajo
- Producto de calidad
- No se posee un mercado fijo
- Escaso capital de trabajo
- Pagos a tiempo
- Variedad de productos
- Buena aceptación del producto
- Aceptación para aplicar un modelo de gestión financiera

3.2.3.1. Análisis financiero

Se realiza un análisis horizontal y vertical tanto al balance general como estado de resultados.

Tabla 8-3: Análisis horizontal: Balance general

	2019	2020	Variación absoluta	Variación relativa
Activo				
Corriente	\$506,70	\$3.014,29	\$2.507,59	495%
Caja	\$506,70	\$3.014,29	\$2.507,59	495%
Fijo	\$44.560,30	\$44.053,60	-\$506,70	-1%
Infraestructura	\$40.000,00	\$40.000,00	\$0,00	0%
Muebles de oficina	\$1.210,00	\$1.250,00	\$40,00	3%
Equipo de computo	\$500,00	\$500,00	\$0,00	0%
Maquinaria	\$3.357,00	\$3.317,00	-\$40,00	-1%
Depreciación	\$506,70	\$1.013,40	\$506,70	100%
Total activo	\$45.067,00	\$47.067,89	\$2.000,89	4%
Pasivo				
Corriente	\$1.431,20	\$0,00	-\$1.431,20	-100%
Cuentas por pagar	\$1.431,20	\$0,00	-\$1.431,20	-100%
Total de pasivo	\$1.431,20	\$0,00	-\$1.431,20	-100%
Patrimonio				
Capital	\$45.067,00	\$45.067,00	\$0,00	0%
Perdida/utilidad	-\$1.431,20	\$2.000,89	\$3.432,09	-240%
Total de patrimonio	\$43.635,80	\$47.067,89	\$3.432,09	8%
Pasivo + patrimonio	\$45.067,00	\$47.067,89	\$2.000,89	4%

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

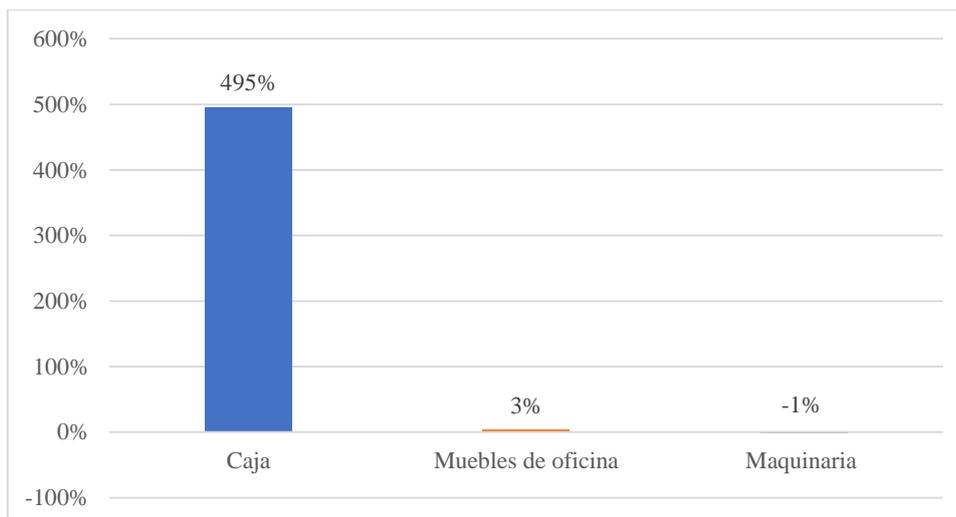


Gráfico 7-3: Cuentas de activo

Fuente: Centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” (2021)

Dentro de los activos la cuenta que ha tenido una variación significativa son los activos corrientes, en su cuenta caja con un 495% más que el año 2019, debido principalmente a unas mayores ventas de los productos.

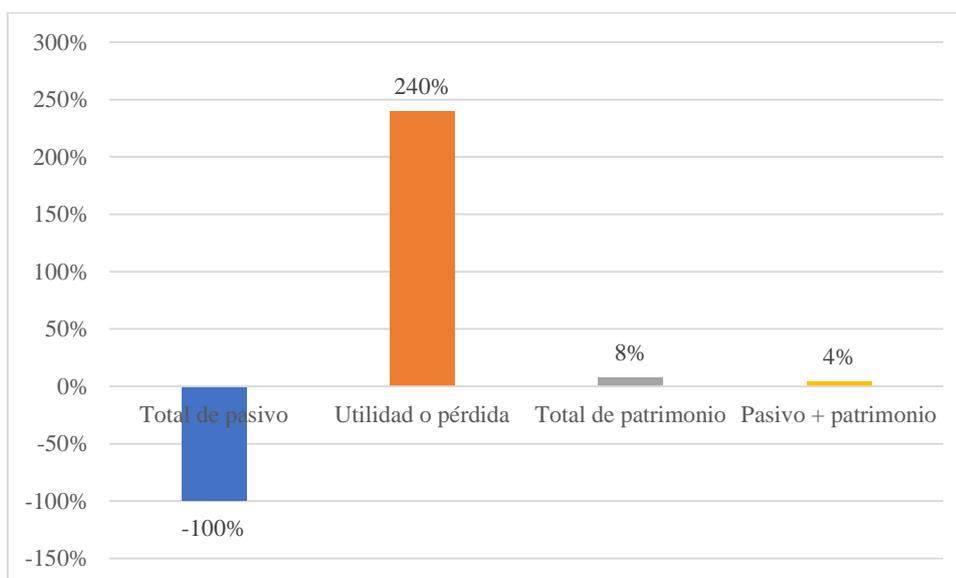


Gráfico 8-3: Cuentas de pasivo y patrimonio

Fuente: Centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” (2021)

La cuenta de pasivo se ha reducido a cero, es decir que se han cancelado todas las deudas a corto plazo de la asociación, en cuanto las utilidades han aumentado un 240%, considerando que en el año anterior existió pérdida, lo que ha beneficiado incrementando el patrimonio en un 8%.

3.2.3.2. Análisis horizontal: Estado de resultados

Tabla 9-3: Análisis horizontal: Estado de resultados

	2019	2020	Variación absoluta	Variación relativa
Ventas	\$140.689,57	\$146.304,47	\$5.614,90	3,99%
Costo de producción	\$129.110,04	\$137.222,46	\$8.112,42	6,28%
U. bruta	\$11.579,53	\$9.082,01	-\$2.497,52	-21,57%
G. administrativos	\$6.700,00	\$3.894,62	-\$2.805,38	-41,87%
Varios	\$6.310,73	\$3.186,50	-\$3.124,23	-49,51%
U. neta	-\$1.431,20	\$2.000,89	\$3.432,09	239,81%

Fuente: Centro de acopio de leche "Productores San Pedro de Licto" (2021)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

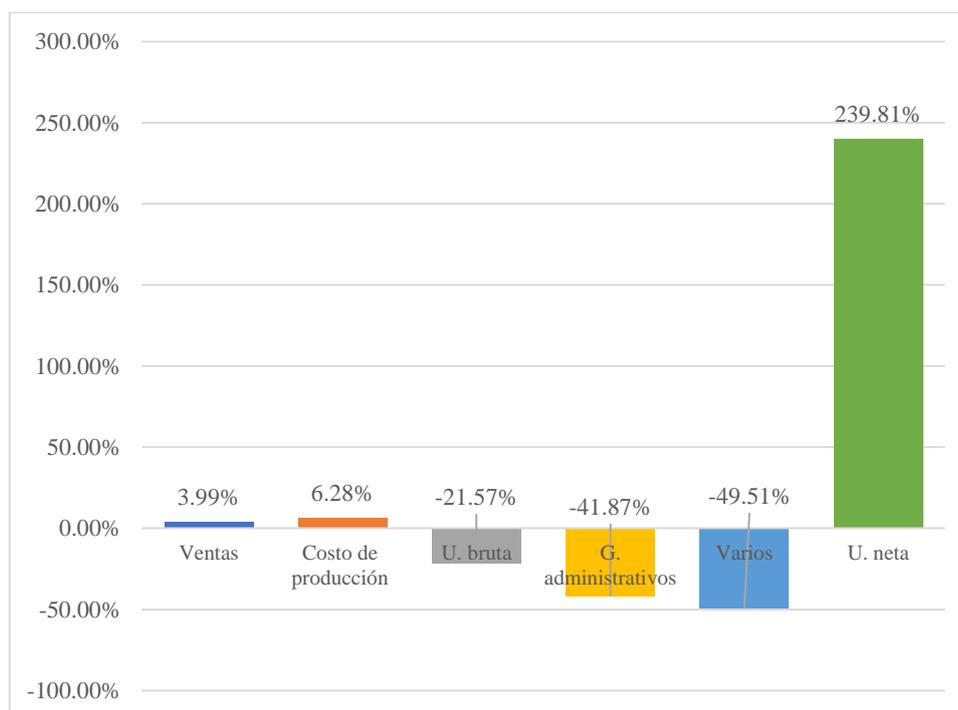


Gráfico 9-3: Cuentas de resultados

Fuente: Centro de acopio de leche "Productores San Pedro de Licto" (2021)

En cuanto a los resultados, las ventas aumentaron un 3,99%, lo que afectó a todas las cuentas, el costo de producción se incrementó un 6,28%, y debido a este incremento se redujeron las utilidades brutas en un 21,57%, pero de igual manera se han reducido los gastos administrativos (-41,87%) y la cuenta varios (-49,51%) con lo que se pudo obtener mayores utilidades netas (239,81%).

3.2.3.3. Análisis vertical: Balance general

Tabla 10-3: Análisis vertical: Balance general 2020

	2020	%
Activo		
Corriente	\$3.014,29	6,40%
Caja	\$3.014,29	6,40%
Fijo	\$44.053,60	93,60%
Infraestructura	\$40.000,00	84,98%
Muebles de oficina	\$1.250,00	2,66%
Equipo de computo	\$500,00	1,06%
Maquinaria	\$3.317,00	7,05%
Depreciación	\$1.013,40	2,15%
Total de activo	\$47.067,89	100,00%
Pasivo		
Corriente	\$0,00	0,00%
Cuentas por pagar	\$0,00	0,00%
Total de pasivo	\$0,00	0,00%
Patrimonio		
Capital	\$45.067,00	95,75%
Utilidad o pérdida	\$2.000,89	4,25%
Total de patrimonio	\$47.067,89	100,00%
Pasivo + patrimonio	\$47.067,89	100,00%

Fuente: Centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” (2021)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

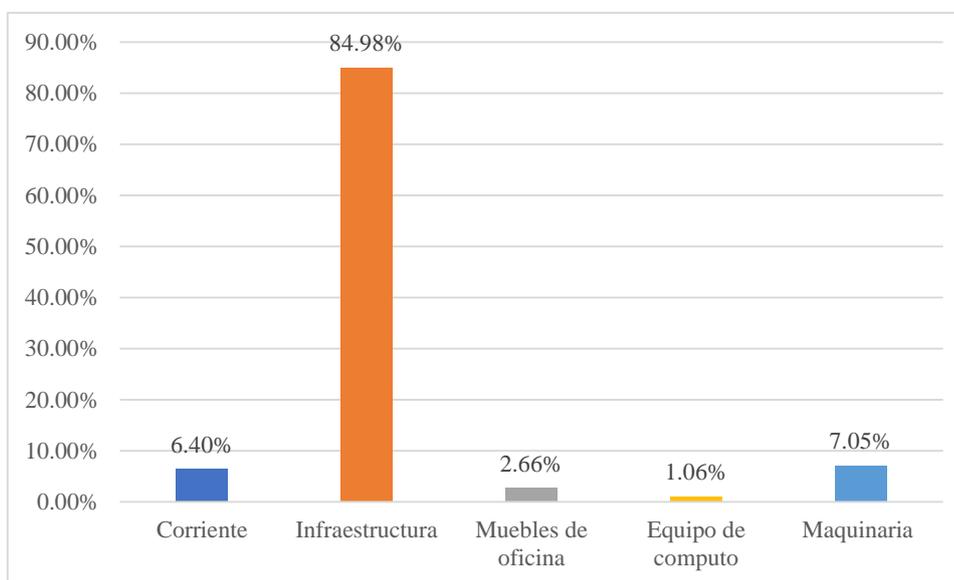


Gráfico 10-3: Cuentas de activo

Fuente: Centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” (2021)

La asociación tiene el mayor peso en la cuenta infraestructura (84,98%), seguido por la maquinaria y los activos corrientes, lo que es una estructura adecuada para una empresa de acopio.

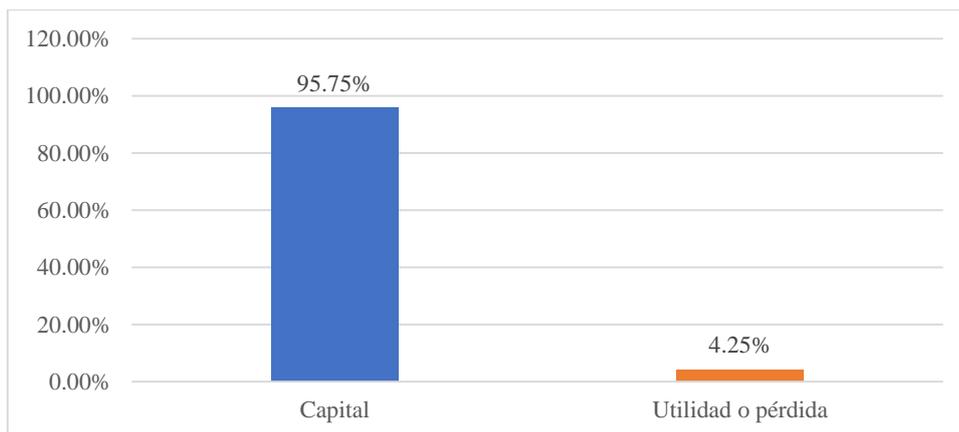


Gráfico 11-3: Cuentas de patrimonio

Fuente: Centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” (2021)

El capital es la principal cuenta de patrimonio ocupando el 95,75%, seguido por las utilidades que para el periodo 2020 representaron un 4,25%.

3.2.3.4. Análisis vertical: Estado de resultados

Tabla 11-3: Análisis vertical: Estado de resultados

	2020	%
Ventas	\$146.304,47	100,00%
Costo de producción	\$137.222,46	93,79%
U. bruta	\$9.082,01	6,21%
G. administrativos	\$3.894,62	2,66%
Varios	\$3.186,50	2,18%
U. neta	\$2.000,89	1,37%

Fuente: Centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” (2021)

Realizado por: Quishpi, J. 2021

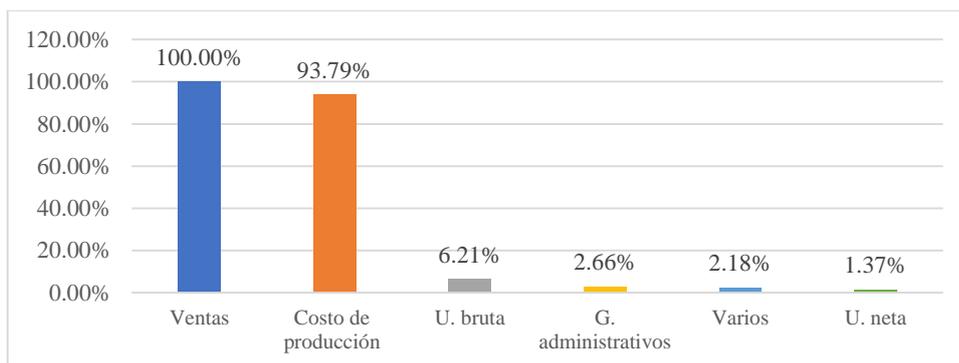


Gráfico 12-3: Análisis vertical: Estado de resultados

Fuente: Centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” (2021)

Como se aprecia el costo de producción representa el 93,79% de las ventas, dejando una utilidad bruta del 6,21%, los gastos administrativos son el 2,66% de las ventas y los gastos varios el 2,18%, por lo que se tiene una utilidad sobre ventas del 1,37%.

3.2.3.5. Indicadores

Liquidez

La liquidez muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, se la calcula dividiendo los activos corrientes para los pasivos corrientes.

$$\text{Liquidez 2019} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$$

$$\text{Liquidez 2019} = \frac{\$ 506,70}{\$ 1.431,20} \times 100$$

$$\text{Liquidez 2019} = 0,35$$

Como se aprecia la Asociación posee un índice de liquidez de 0,35, es decir que al 2019 no tendría los recursos para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Para el 2020 se canceló la deuda, por lo que no se podría determinar el indicador como tal, ya que en la aplicación de la fórmula nos daría 0, por lo que el centro de acopio tendría una liquidez de \$3014.29, y tiene la capacidad de enfrentar sus compromisos a corto plazo

Endeudamiento en relación al activo fijo

En relación al endeudamiento en relación al activo fijo para el año 2019, se la calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Endeudamiento en relación al activo fijo 2019} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo fijo}} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento en relación al activo fijo 2019} = \frac{\$ 1.431,20}{\$ 44.560,30} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento en relación al activo fijo 2019} = 3,21\%$$

Como se observa el endeudamiento en relación al activo fijo, indica que para el año 2019 los pasivos representan apenas el 3,21% de su total.

$$\text{Endeudamiento en relación al activo fijo 2020} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo fijo}} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento en relación al activo fijo 2020} = 0\%$$

Como se observa el endeudamiento en relación al activo fijo, indica que para el año 2020 los activos están financiados en su totalidad por el dinero de los socios.

Endeudamiento en relación al patrimonio

En relación al endeudamiento en relación al patrimonio para el año 2019, se la calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Endeudamiento en relación al patrimonio 2019} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento en relación al patrimonio 2019} = \frac{\$ 1.431,20}{\$ 43.635,80} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento en relación al patrimonio 2019} = 3,28\%$$

Como se puede apreciar el endeudamiento en relación al patrimonio, indica que para el año 2019 los pasivos representan apenas el 3,28% de su total.

$$\text{Endeudamiento en relación al patrimonio 2020} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento en relación al patrimonio 2020} = \frac{\$ 0}{\$ 47.067,89} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento en relación al patrimonio 2020} = 0\%$$

Como se observa el endeudamiento en relación al patrimonio, indica que para el año 2020 los fondos de la asociación son netamente propios.

Apalancamiento

En relación al apalancamiento para el año 2019, se la calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Apalancamiento 2019} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio total}} \times 100$$

$$\text{Apalancamiento 2019} = \frac{\$ 45.067,00}{\$ 43.635,80} \times 100$$

$$\text{Apalancamiento 2019} = 103\%$$

Como se observa el apalancamiento indica que el activo es mayor al patrimonio por lo que el activo no solo está financiado por patrimonio si no por pasivos.

$$\text{Apalancamiento 2020} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio total}} \times 100$$

$$\text{Apalancamiento 2020} = \frac{\$ 47.067,89}{\$ 47.067,89} \times 100$$

$$\text{Apalancamiento 2020} = 100\%$$

Como se observa el apalancamiento para el 2020 indica que el activo está financiado por el patrimonio en su totalidad.

Rotación en ventas

En relación a la rotación en ventas para el año 2019, se la calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación en ventas } 2019 = \frac{\text{Activo total}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Rotación en ventas } 2019 = \frac{\$ 45.067,00}{140.689,57} \times 100$$

$$\text{Rotación en ventas } 2019 = 3,12$$

Como se aprecia las ventas rotaron 3,12 veces en el año 2019.

$$\text{Rotación en ventas } 2020 = \frac{\text{Activo total}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Rotación en ventas } 2020 = \frac{\$ 47.067,89}{\$ 146.304,46} \times 100$$

$$\text{Rotación en ventas } 2020 = 3,16$$

Como se aprecia las ventas rotaron 3,16 veces en el año 2020.

Rotación del activo fijo

En relación a la rotación del activo fijo para el año 2019, se la calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación del activo fijo } 2019 = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Rotación del activo fijo } 2019 = \frac{\$ 44.560,30}{140.689,57} \times 100$$

$$\text{Rotación del activo fijo } 2019 = 3,12$$

Como se aprecia el activo fijo rotó 3,12 veces en el año 2019.

Para el año 2020 la rotación del activo fijo.

$$\text{Rotación del activo fijo } 2020 = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Rotación del activo fijo } 2020 = \frac{\$ 44.053,60}{\$ 146.304,47} \times 100$$

$$\text{Rotación del activo fijo } 2020 = 3,16$$

Como se aprecia el activo fijo rotó 3,16 veces en el año 2012.

Rentabilidad

En relación a la rentabilidad financiera, se la calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad financiera 2019} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Total de capital}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad financiera 2019} = \frac{\$ - 1431.20}{\$ 45.067,00} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad financiera 2019} = -3.17\%$$

Como se puede observar en el año 2019 hubo pérdida del -3,17% lo cual no tuvieron la rentabilidad esperada.

$$\text{Rentabilidad financiera 2020} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Total de capital}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad financiera 2020} = \frac{\$ 2000,89}{\$ 45.067,00} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad financiera 2020} = 4,44\%$$

En el año 2020 la rentabilidad en función del capital aportado por los socios es de 4,44%, quiere decir que los socios en la asociación les proporciona un 4,25% de utilidad

3.2.4. Análisis horizontal: Balance general

3.2.4.1. Análisis FODA

Tabla 12-3: FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de productos • Densidad poblacional • Precipitaciones y temperatura • Acceso a internet • Acceso a telefonía móvil • Leche con control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo país • Producto interno bruto • Inflación • Tasas de interés • Desempleo • COVID 19 • Erosión • Acceso a telefonía fija • Amenaza de nuevos competidores • Rivalidad entre los competidores existentes
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones adecuadas • Entregas de producto estables • Existe un buen nivel de comunicación entre el personal • Existe un buen ambiente laboral • Se posee un manual de procesos • Se capacita a los socios • Producto de calidad • Aceptación para aplicar un modelo de gestión financiera • Variedad de productos • Buena aceptación del producto • Pagos a tiempo • Liquidez • Solvencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no conoce todas las funciones a desarrollar • Escaso capital de trabajo • Nos existen lineamientos estratégicos actualizados (misión, visión, objetivos) • No posee estructura orgánica adecuada • No se capacita al personal • No posee un código de ética • No posee un manual de funciones • No hay una planificación a corto ni mediano ni largo plazo • No poseen indicadores de gestión • No tiene definido un plan de cuentas contables • No tiene realizado balances • No hay medias de bioseguridad • Baja rentabilidad • Precio por litro de leche bajo • No se posee un mercado fijo

Fuente: Centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” (2021)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

3.2.4.2. Matriz de evaluación de los factores externos EFE

Tabla 13-3: Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
Exentos de Impuestos	0,05	4	0,20
Densidad poblacional	0,07	4	0,28
Precipitaciones y temperatura	0,10	4	0,40
Acceso a internet	0,10	3	0,30
Acceso a telefonía móvil	0,10	3	0,30
Bajo poder de negociación de los clientes	0,08	3	0,24
Subtotal			1,72
Amenazas			
Riesgo país	0,01	3	0,03
Producto interno bruto	0,01	3	0,03
Inflación	0,01	3	0,03
Tasas de interés	0,02	3	0,06
Desempleo	0,01	3	0,03
Variables legales	0,03	2	0,06
COVID 19	0,09	2	0,18
Erosión	0,09	1	0,09
Acceso a telefonía fija	0,08	2	0,16
Amenaza de nuevos competidores	0,09	2	0,18
Rivalidad entre los competidores existentes	0,06	2	0,12
Subtotal			0,97
Total	1,00		2,69

Fuente: Centro de acopio de leche "Productores San Pedro de Licto" (2021)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Como se aprecia la matriz de evaluación de los factores externos posee un valor ponderando de oportunidades de 1,72 mayor al de las amenazas de 0.97, por lo que se considera un ambiente externo favorable.

3.2.4.3. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Tabla 14-3: Matriz EFI

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
Instalaciones adecuadas	0,03	4	0,12
Entregas de producto estables	0,05	4	0,20
Existe un buen nivel de comunicación entre el personal	0,02	4	0,08
Existe un buen ambiente laboral	0,02	4	0,08
Se posee un manual de procesos	0,02	4	0,08
Se capacita a los socios	0,02	4	0,08
Producto de calidad	0,04	4	0,16
Aceptación para aplicar un modelo de gestión financiera	0,04	4	0,16
Variedad de productos	0,03	4	0,12
Buena aceptación del producto	0,04	4	0,16
Pagos a tiempo	0,04	4	0,16
Liquidez	0,04	3	0,12
Solvencia	0,04	3	0,12
Subtotal			1,64
Debilidades			
Personal no conoce todas las funciones a desarrollar	0,05	2	0,10
Escaso capital de trabajo	0,04	1	0,04
Nos existen lineamientos estratégicos actualizados	0,06	1	0,06
No posee estructura orgánica adecuada	0,04	1	0,04
No se capacita al personal	0,03	2	0,06
No posee un código de ética	0,02	2	0,04
No posee un manual de funciones	0,02	2	0,04
No hay una planificación a corto ni mediano ni largo plazo	0,03	2	0,06
No poseen indicadores de gestión	0,03	1	0,03
No tiene definido un plan de cuentas contables	0,04	2	0,08
No tiene realizado balances	0,04	1	0,04
No hay medias de bioseguridad	0,04	2	0,08
Baja rentabilidad	0,04	2	0,08
Precio por litro de leche bajo	0,05	1	0,05
No se posee un mercado fijo	0,04	1	0,04
Subtotal			0,84
Total	1,00		2,48

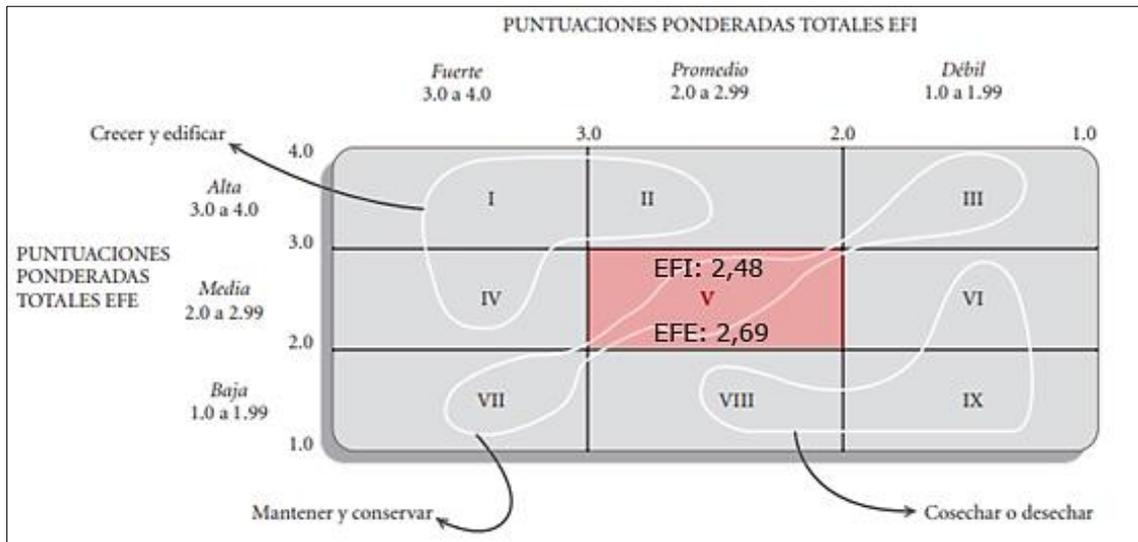
Fuente: Centro de acopio de leche "Productores San Pedro de Licto" (2021)

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Como se aprecia la matriz de evaluación de los factores internos posee un valor ponderando de 2,48, es decir 0,02 puntos por debajo del promedio, lo que quiere decir que la asociación, posee una posición interna moderada.

3.2.4.4. Matriz interna externa

Tabla 15-3: Matriz interna externa



Fuente: Centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” (2021)
Realizado por: Quishpi, J, 2021

La matriz interna indica que la posición de la asociación está en la celda V, e indica que las estrategias que se deben diseñar deben enfocarse en “mantener y conservar”, por lo que recomienda estrategias de desarrollo de productos y penetración en el mercado.

3.2.5. Matrices de priorización

3.2.5.1. Matriz de priorización oportunidades

Tabla 16-3: Matriz de priorización oportunidades

O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	SUMA	%	ORDEN
O1	0	0	0	0	0	0	0	0%	6
O2	1	0	0,5	0,5	0,5	1	3,5	23%	2
O3	1	0,5	0	1	1	1	4,5	30%	1
O4	1	0,5	0	0	1	1	3,5	23%	3
O5	1	0,5	0	0	0	1	2,5	17%	4
O6	1	0	0	0	0	0	1	7%	5
	TOTAL						15	100%	

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Se consideran las oportunidades mayores al 10%, como factores estratégicos.

Tabla 17-3: Matriz de priorización amenazas

A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	SUMA	%	ORDEN
A1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	11
A2	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	3%	10
A3	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	3%	9
A4	1	1	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	4	7%	8
A5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	7%	7
A6	1	1	1	1	1	0	0,5	0	0	0,5	0,5	6,5	12%	3
A7	1	1	1	1	1	0,5	0	0,5	1	1	1	9	16%	1
A8	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0	1	1	1	9	16%	2
A9	1	1	1	0,5	1	1	0	0	0	0,5	0,5	6,5	12%	4
A10	1	1	1	1	1	0,5	0	0	0,5	0	0,5	6,5	12%	5
A11	1	1	1	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	6,5	12%	6
TOTAL												55	100%	

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Se consideran las amenazas mayores al 12%, como factores estratégicos.

Tabla 18-3: Matriz de priorización fortalezas

F	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	SUMA	%	ORDEN
F1		0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5	10%	3
F2	0,5		1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8,5	11%	1
F3	0,5	0		0,5	0	1	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	4	5%	11
F4	0	0	0,5		0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	3	4%	12
F5	0,5	0	1	0,5		0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	4,5	6%	10
F6	0	0	0	0,5	0,5		0	0,5	0	0	0	0	0	1,5	2%	13
F7	0,5	0,5	1	1	0,5	1		0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7	9%	5
F8	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6	8%	7
F9	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5		0,5	0	0,5	0,5	7	9%	6
F10	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	7,5	10%	4
F11	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5		0,5	0,5	8,5	11%	2
F12	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	6,5	8%	8
F13	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		6,5	8%	9
TOTAL														78	100%	

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Se consideran las fortalezas mayores al 10%, como factores estratégicos.

Tabla 19-3: Matriz de priorización debilidades

D	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	SUMA	%	ORDEN
D1		0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	5	5%	10
D2	0,5		0,5	1	1	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	7,5	7%	4
D3	1	0,5		1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	10,5	10%	1
D4	0,5	0	0		0,5	1	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	4	4%	12
D5	0	0	0	0,5		1	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	2	2%	13
D6	0	0	0	0	0		0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0%	15
D7	0,5	0	0	0	1	0,5		0	0	0	0	0	0	0	0	2	2%	14
D8	0,5	0,5	0	1	1	1	1		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8,5	8%	6
D9	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	10	10%	11
D10	1	1	0	1	1	1	1	0,5	0,5		0,5	0,5	1	0,5	0,5	10	10%	7
D11	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5		1	0	0	0	8,5	8%	8
D12	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0		0,5	0,5	0,5	7,5	7%	9
D13	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0	1	0,5		0,5	0,5	8,5	8%	5
D14	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5		0,5	10,5	10%	2
D15	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5		10	10%	3
TOTAL																105	100%	

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Se consideran las debilidades mayores al 10%, como factores estrategia

3.3. Diseño de estrategias

Tabla 20-3: FODA Cruzada

	Oportunidades O1. Densidad poblacional O2. Precipitaciones y temperatura O3. Acceso a internet O4. Acceso a telefonía móvil	Amenazas A1. Variables legales A2. COVID 19 A3. Erosión A4. Acceso a telefonía fija A5. Amenaza de nuevos competidores A6. Rivalidad entre los competidores existentes
Fortalezas F1. Instalaciones adecuadas F2. Entregas de producto estables F3. Buena aceptación del producto F4. Pagos a tiempo	Diseñar un plan de marketing	Crear políticas de funcionamiento para la Asociación Diseñar medidas de bioseguridad
Debilidades D1. Nos existen lineamientos estratégicos actualizados D2. No poseen indicadores de gestión D3. No tiene definido un plan de cuentas contables D4. Precio por litro de leche bajo D5. No se posee un mercado fijo	Actualizar los lineamientos estratégicos Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos	Diseñar indicadores de gestión Diseñar plan de cuentas contables

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Los objetivos estratégicos, sirven para dar cumplimiento a la misión organizacional, por lo que es necesario que las estrategias estén enfocadas en el cumplimiento de los mismos. A continuación, se muestra su relación y los indicadores para medir el cumplimiento del desarrollo de estrategias.

Tabla 21-3: Objetivos – Estrategias - Indicadores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR
Aumentar el posicionamiento en el mercado de la asociación	Diseñar un plan de marketing	Estrategias diseñadas / Estrategias planificadas
Mejorar la gestión y procesos internos del centro de acopio	Crear políticas de funcionamiento para la Asociación	Políticas diseñadas / Políticas planificadas
Mejorar la gestión y procesos internos del centro de acopio	Diseñar medidas de bioseguridad	Medidas de bioseguridad diseñadas / Medidas de bioseguridad planificadas
Mejorar la gestión y procesos internos del centro de acopio	Actualizar los lineamientos estratégicos	Lineamientos actualizados / Total de lineamientos
Crear herramientas que permitan medir la gestión	Diseñar indicadores de gestión	Indicadores de gestión diseñados / Indicadores de gestión planificados
Mejorar la gestión y procesos internos del centro de acopio	Diseñar un plan de cuentas contables	Plan de cuentas contables aprobado
Mantener márgenes de rentabilidad que permitan la sostenibilidad del centro	Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos	Utilidad / ventas

Realizado por: Quishpi, J, 2021

3.4. Mapa estratégico según las perspectivas del cuadro de mando integral

A continuación, se muestran las estrategias y su aporte a las perspectivas del balanced scorecard.

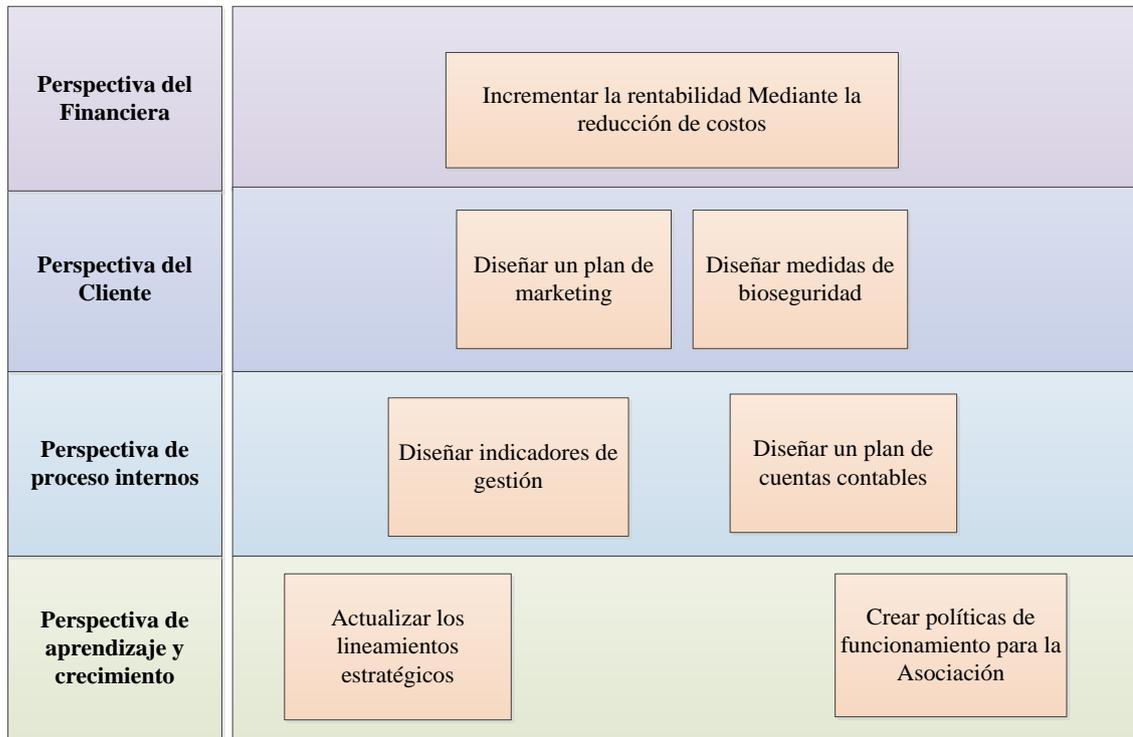


Figura 2-3: Mapa estratégico

Realizado por: Quishpi, J, 2021

3.5. Plan de acción

El plan de acción muestra las estrategias, los recursos y el tiempo en el que deberían ser aplicadas.

Tabla 22-3: Estrategia: Diseñar un plan de marketing

Estrategia	Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Diseñar un plan de marketing	Gestionar pasantes de universidades o institutos que puedan desarrollar un plan de marketing como trabajo de fin de grado	Humano	\$ 0,00	Director de la Asociación	■					
	Realizar un diagnóstico situación de la asociación	Humano Tecnológico	\$ 0,00	Pasante	■	■	■			
	Realizar un foda	Humano Tecnológico	\$0,00	Pasante			■			
	Diseñar estrategias enfocadas a mejorar el marketing de la asociación	Humano Tecnológico	\$ 0,00	Pasante Director de la Asociación Técnico Contadora			■	■		
	Diseñar un cronograma de aplicación de las estrategias	Humano Tecnológico	\$ 0,00	Pasante					■	
	Cuantificar las estrategias a través de un presupuesto	Humano Tecnológico	\$ 0,00	Pasante						■

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 23-3: Estrategia: Crear políticas de funcionamiento para la Asociación

Estrategia	Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Crear políticas de funcionamiento para la Asociación	Planificación de una reunión con los socios y directivos de la Asociación	Humano Tecnológico	\$ 10,00	Director de la asociación						
	Aplicar una lluvia de ideas en cuanto a políticas de funcionamiento	Humano Tecnológico	\$25,00	Director de la asociación						
	Determinar los lineamientos para las políticas de funcionamiento	Humano Tecnológico	\$ 20,00	Director de la asociación						
	Redactar las políticas de funcionamiento	Humano Tecnológico	\$ 20,00	Director de la asociación						
	Imprimir un reglamento que abarque las políticas de funcionamiento	Humano Tecnológico	\$ 10,00	Director de la asociación						

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 24-3: Estrategia: Diseñar medidas de bioseguridad

Estrategia	Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Diseñar medidas de bioseguridad	Identificar las áreas de la Asociación	Humano Tecnológico	\$ 5,00	Técnico						
	Examinar el riesgo en cada área y procedimiento de la Asociación	Humano Tecnológico	\$50,00	Técnico						
	Precisar las medidas de bioseguridad para cada área y procedimiento de la Asociación	Humano Tecnológico	\$ 20,00	Técnico						
	Redactar las medidas de bioseguridad	Humano Tecnológico	\$ 20,00	Técnico						
	Imprimir carteles de las medidas de bioseguridad y colocarlos en la asociación de manera visible	Humano Tecnológico	\$ 80,00	Director de la asociación						

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 25-3: Estrategia: Actualizar los lineamientos estratégicos

Estrategia	Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Actualizar los lineamientos estratégicos	Identificar los lineamientos estratégicos actuales de la Asociación	Humano Tecnológico	\$ 0,00	Director de la asociación	■					
	Establecer el mejor proceso para la redacción de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Asociación	Humano Tecnológico	\$10,00	Director de la asociación		■	■			
	Programar una reunión de socios para la redacción de la misión, visión y objetivos estratégicos de manera conjunta	Humano Tecnológico	\$ 40,00	Director de la asociación			■			
	Redactar las nuevas misión, visión y objetivos estratégicos	Humano Tecnológico	\$ 20,00	Todo el personal			■	■		
	Socializar los lineamientos estratégicos entre todos los socios.	Humano Tecnológico	\$ 80,00	Todo el personal				■		

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 26-3: Estrategia: Diseñar indicadores de gestión

Estrategia	Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Diseñar indicadores de gestión	Identificar las áreas y procesos que requieren indicadores	Humano Tecnológico	\$ 10,00	Todo el personal	■					
	Diseñar indicadores	Humano Tecnológico	\$40,00	Todo el personal		■	■			
	Establecer las fuentes de información	Humano Tecnológico	\$ 10,00	Todo el personal			■			
	Redactar un manual de aplicación para los indicadores	Humano Tecnológico	\$ 40,00	Director de la asociación			■	■		
	Imprimir los manuales e indicadores	Humano Tecnológico	\$ 80,00	Contadora				■		

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 27-3: Estrategia: Diseñar un plan de cuentas contables

Estrategia	Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Diseñar un plan de cuentas contables	Listar las cuentas que requiere de la Asociación	Humano Tecnológico	\$ 5,00	Contadora							
	Examinar cada una de las cuentas y describirla en función de si es de activo, pasivo, patrimonio o resultados	Humano Tecnológico	\$20,00	Contadora							
	Validar cada una de las cuentas	Humano Tecnológico	\$ 10,00	Contadora							
	Redactar un documento que muestre todas las cuentas, así como su funcionamiento	Humano Tecnológico	\$ 40,00	Contadora							
	Imprimir el plan de cuentas.	Humano Tecnológico	\$ 40,00	Contadora							

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 28-3: Estrategia: Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos

Estrategia	Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos	Identificar cada uno de los costos en los que incurre la Asociación	Humano Tecnológico	\$ 10,00	Contadora	■					
	Clasificar los costos en fijos y variables	Humano Tecnológico	\$20,00	Contadora		■	■			
	Analizar los costos que pueden reducirse a través de una mejor gestión logística, administrativa y operacional	Humano Tecnológico	\$ 10,00	Contadora			■			
	Planificar la reducción de costos sin afectar las actividades	Humano Tecnológico	\$ 40,00	Contadora			■	■		
	Aplicar la planificación de reducción de costos	Humano Tecnológico	\$ 20,00	Director de la asociación				■		

Realizado por: Quishpi, J, 2021

3.6. Priorización de estrategias

Considerando que los recursos de la asociación son limitados se han priorizado las estrategias.

Tabla 29-3: Priorización de estrategias

Estrategia	Consideración	Priorización
Diseñar un plan de marketing	El director gestionará que un estudiante de las universidades e institutos para que realicen su trabajo de grado en la asociación, y que el tema sea un plan de marketing, lo que será un ahorro para la asociación.	Media
Crear políticas de funcionamiento para la Asociación	El director en una reunión con los socios definirá las políticas de funcionamiento para la Asociación	Media - Alta
Diseñar medidas de bioseguridad	El técnico de la asociación redactará las medidas de bioseguridad y el director imprimirá los y los colocará en la asociación de manera visible	Alta
Actualizar los lineamientos estratégicos	El director en una reunión con los socios redactará las nuevas: misión, visión y objetivos estratégicos para la Asociación	Alta
Diseñar indicadores de gestión	Todo el personal de la Asociación identificará las áreas y procesos que requieren indicadores y los diseñaran, el director de la asociación compendiará todo en un documento.	Media
Diseñar plan de cuentas contables	La cantadora redactará un documento que muestre todas las cuentas, así como su funcionamiento	Media
Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos	La cantadora redactará analizará los costos que pueden reducirse a través de una mejor gestión logística, administrativa y operacional	Media

Realizado por: Quishpi, J, 2021

3.7. Cronograma general de estrategias priorizadas

Tabla 30-3: Cronograma general

Estrategia	Priorización	Semanas												Responsable principal	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Diseñar medidas de bioseguridad	Alta	■	■	■	■										Técnico
Actualizar los lineamientos estratégicos	Alta	■	■	■	■										Director de la Asociación
Crear políticas de funcionamiento para la Asociación	Media - Alta					■	■	■	■						Director de la Asociación
Diseñar un plan de marketing	Media	■	■	■	■	■	■								Pasantes universitarios/tecnológico
Diseñar indicadores de gestión	Media									■	■	■	■		Todo el personal
Diseñar plan de cuentas contables	Media	■	■	■	■										Contadora
Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos	Media					■	■	■	■						Contadora

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Como se aprecia el cronograma para cumplimiento de todas las estrategias se los cumplirá tentativamente en 3 meses.

3.8. Presupuesto general

Mediante el presupuesto se cuantifican todas las estrategias desarrolladas.

Tabla 31-3: Presupuesto

Estrategia	Costo
Diseñar un plan de marketing	\$ 0,00
Crear políticas de funcionamiento para la Asociación	\$ 175,00
Diseñar medidas de bioseguridad	\$ 195,00
Actualizar los lineamientos estratégicos	\$ 150,00
Diseñar indicadores de gestión	\$ 180,00
Diseñar un plan de cuentas contables	\$ 115,00
Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos	\$ 100,00
TOTAL	\$ 915,00

Realizado por: Quishpi, J, 2021

El presupuesto para aplicar las estrategias es \$ 915,00.

3.9. Indicadores del cuadro de mando integral

Para que las estrategias se apliquen de una manera eficiente es necesario la existencia de indicadores que permitan medir su avance e impacto de su aplicación.

Tabla 32-3: Indicador: Diseñar un plan de marketing

Indicador		
Plan de marketing (PM)		
Responsable		
Director de la asociación		
Perspectiva del cuadro de mando integral		
Perspectiva del cliente		
Objetivo del indicador		
Identificar el avance en la realización del plan de marketing		
Fuente de datos		
Cronograma de diseño de las estrategias de marketing		
Fórmula:		
$PM = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$		
Valor inicial/referencial		
No existe valor referencial pues la estrategia es nueva		
Semáforo		
Rojo	Amarillo	Verde
< 85%	<= 95%	> 95%

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 33-3: Indicador: Crear políticas de funcionamiento para la Asociación

Indicador		
Políticas de funcionamiento para la Asociación (PF)		
Responsable		
Director de la asociación		
Perspectiva del cuadro de mando integral		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		
Objetivo del indicador		
Identifica el avance en la realización del reglamento que contenga las políticas de funcionamiento		
Fuente de datos		
Cronograma de realización de las políticas de funcionamiento		
Fórmula:		
$PF = \frac{\text{Actividades realizadas para la realización del reglamento}}{\text{Actividades planificadas para la realización del reglamento}} \times 100$		
Valor inicial/referencial		
No existe valor referencial pues la estrategia es nueva		
Semáforo		
Rojo	Amarillo	Verde
< 90%	>= 90%	100%

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 34-3: Indicador: Diseñar medidas de bioseguridad

Indicador		
Diseñar medidas de bioseguridad (BS)		
Responsable		
Director de la asociación		
Perspectiva del cuadro de mando integral		
Perspectiva del cliente		
Objetivo del indicador		
Identificar el avance en la realización de las medidas de bioseguridad		
Fuente de datos		
Cronograma de realización de las medidas de bioseguridad		
Fórmula:		
$PF = \frac{\text{Medidas de bioseguridad puestas en marcha}}{\text{Medidas de bioseguridad diseñadas}} \times 100$		
Valor inicial/referencial		
60% (Ya se han aplicado algunas medias como la utilización de mascarilla)		
Semáforo		
Rojo	Amarillo	Verde
< 60%	>= 60%	> 80%

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 35-3: Indicador: Actualizar los lineamientos estratégicos

Indicador		
Actualizar los lineamientos estratégicos (ALE)		
Responsable		
Director de la asociación		
Perspectiva del cuadro de mando integral		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		
Objetivo del indicador		
Identificar el avance de actualización de los lineamientos estratégicos		
Fuente de datos		
Informe de actualización de los lineamientos estratégicos		
Fórmula:		
<i>ALE = Porcentaje de avance del informe</i>		
Valor inicial/referencial		
100% (Documento terminado)		
Semáforo		
Rojo	Amarillo	Verde
< 85%	< 95%	100%

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 36-3: Indicador: Diseñar indicadores de gestión

Indicador		
Diseñar indicadores de gestión (IG)		
Responsable		
Director de la asociación		
Perspectiva del cuadro de mando integral		
Perspectiva de procesos internos		
Objetivo del indicador		
Identificar el avance del diseño de los indicadores de gestión		
Fuente de datos		
Informe del diseño de los indicadores de gestión		
Fórmula:		
$IG = \frac{\text{Indicadores diseñados}}{\text{Indicadores planificados}} \times 100$		
Valor inicial/referencial		
No se utilizaban indicadores por lo que no existe valor referencial		
Semáforo		
Rojo	Amarillo	Verde
< 85%	< 95%	100%

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 37-3: Indicador: Diseñar un plan de cuentas contables

Indicador		
Diseñar un plan de cuentas contables (CC)		
Responsable		
Director de la asociación		
Perspectiva del cuadro de mando integral		
Perspectiva de procesos internos		
Objetivo del indicador		
Verificar la existencia del plan de cuentas		
Fuente de datos		
Plan de cuentas		
Fórmula:		
<i>CC = Plan de cuentas terminado</i>		
Valor inicial/referencial		
No poseía un plan de cuentas, por lo que no existe valor referencial		
Semáforo		
Rojo	Amarillo	Verde
< 100%	< 100%	100%

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 38-3: Indicador: Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos

Indicador		
Incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos (IR)		
Responsable		
Director de la asociación		
Perspectiva del cuadro de mando integral		
Perspectiva financiera		
Objetivo del indicador		
Medir la rentabilidad		
Fuente de datos		
Estado de resultados		
Fórmula:		
$IG = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}} \times 100$		
Valor inicial/referencial		
4,44%		
Semáforo		
Rojo	Amarillo	Verde
<= 4,44%	= 4,44%	> 4,44%

Realizado por: Quishpi, J, 2021

3.10. Proyecciones de los estados financieros e indicadores.

A continuación, se realizan las proyecciones del balance general, estado resultados y principales indicadores, las cuales consideran la aplicación de las estrategias diseñadas en el balance score card y con los supuestos de las que las ventas se incrementarían en los años proyectando a una tasa del 3,5% para las ventas, gastos administrativos al 3% y los gastos varios al 1,8% con decrementos del 0,01% anual.

Tabla 39-3: Proyección del estado de resultados

Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$151.425,13	\$156.725,01	\$162.210,38	\$167.887,74	\$173.763,82
Costo de ventas	\$142.025,25	\$146.996,13	\$152.140,99	\$157.465,93	\$162.977,24
Utilidad bruta	\$9.399,88	\$9.728,88	\$10.069,39	\$10.421,82	\$10.786,58
Gastos administrativos	\$4.011,45	\$4.131,80	\$4.255,75	\$4.383,42	\$4.514,93
Varios	\$3.243,86	\$3.299,01	\$3.351,79	\$3.402,07	\$3.449,70
Utilidad neta	\$2.144,56	\$2.298,07	\$2.461,84	\$2.636,32	\$2.821,95

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 40-3: Proyección del balance general

Año	1	2	3	4	5
Activo					
Corriente	\$4.171,36	\$5.338,27	\$6.515,44	\$7.703,32	\$8.902,35
Caja	\$4.171,36	\$5.338,27	\$6.515,44	\$7.703,32	\$8.902,35
Fijo	\$43.040,20	\$42.026,80	\$41.013,40	\$40.000,00	\$38.986,60
Infraestructura	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00
Muebles de oficina	\$1.250,00	\$1.250,00	\$1.250,00	\$1.250,00	\$1.250,00
Equipo de computo	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Maquinaria	\$3.317,00	\$3.317,00	\$3.317,00	\$3.317,00	\$3.317,00
Depreciación	\$2.026,80	\$3.040,20	\$4.053,60	\$5.067,00	\$6.080,40
Total de activo	\$47.211,56	\$47.365,07	\$47.528,84	\$47.703,32	\$47.888,95
Pasivo					
Corriente	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cuentas por pagar	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total de pasivo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Patrimonio	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital	\$45.067,00	\$45.067,00	\$45.067,00	\$45.067,00	\$45.067,00
Utilidad o pérdida	\$2.144,56	\$2.298,07	\$2.461,84	\$2.636,32	\$2.821,95
Total de patrimonio	\$47.211,56	\$47.365,07	\$47.528,84	\$47.703,32	\$47.888,95
Pasivo + patrimonio	\$47.211,56	\$47.365,07	\$47.528,84	\$47.703,32	\$47.888,95

Realizado por: Quishpi, J, 2021

Tabla 41-3: Proyección de los indicadores

Año	1	2	3	4	5
Indicador					
Liquidez corriente	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Endeudamiento en relación al activo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Endeudamiento en relación al patrimonio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Apalancamiento	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Rotación en ventas	3,21	3,31	3,41	3,52	3,63
Rotación del activo fijo	3,52	3,73	3,96	4,20	4,46
Rentabilidad financiera	4,76%	5,10%	5,46%	5,85%	6,26%

Realizado por: Quishpi, J, 2021

La liquidez corriente considerando que la asociación no posee deudas es del 100%, y por la misma razón el endeudamiento tanto en relación al activo y al patrimonio será cero, la rotación de ventas tiene una tendencia positiva al igual que la rotación en relación al activo fijo, en cuanto a la rentabilidad, dado que las estrategias están enfocadas en reducir los costos, las rentabilidades financieras poseen variaciones positivas para los siguientes años.

CONCLUSIONES

- Se elaboró un marco teórico referencial a través de la revisión de fuentes secundarias de información para el sustento del trabajo de investigación, mediante el cual fundamentó tanto sobre las finanzas y sus principios, como sobre planes estratégicos y los tipos de modelos existentes, identificado que la opción más adecuada para maximizar la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” era el cuadro de mando integral o llamado en inglés balanced scorecard, por lo que se describió sus componentes, aportando la base para su aplicación.
- Se realizó un diagnóstico del Centro de Acopio de Leche “Productores San Pedro de Licto” a través de un análisis del macroentorno mediante la metodología PESTLE, en la cual se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales, que al ser factores exógenos se los clasifica como oportunidades o amenazas, mismos que fueron priorizados, resultado oportunidades como densidad poblacional, precipitaciones y temperatura, acceso a internet y acceso a telefonía móvil, así como amenazas como las variables legales, el covid 19, la erosión y el escaso acceso a telefonía fija, en relación al microentorno basado en las fuerzas del mercado, se identificó la posible amenaza de nuevos competidores, así como la alta rivalidad entre los mismos, de igual manera se realizó un análisis interno examinando las áreas funcionales de la asociación y sus estados financieros, con lo cual se observaron fortalezas como instalaciones adecuadas y la buena aceptación del producto y debilidades como lineamientos estratégicos desactualizados y una baja rentabilidad.
- Se estableció un modelo de gestión financiera para el Centro de Acopio de Leche “Productores San Pedro de Licto basado en el cuadro de mando integral o balanced scorecard, el cual partió de un análisis del entorno en el que desenvuelve sus actividades la organización y el establecimiento de los lineamientos estratégicos como misión, visión y objetivos estratégicos, que fueron la base para poder diseñar estrategias enfocadas en el cumplimiento de los mismos, se consideró además las perspectivas del cuadro de mando integral, las cuales metodológicamente están diseñadas para aportar a la maximización de la rentabilidad al mejorar los procesos internos, incrementar el aprendizaje y crecimiento, y considerar la perspectiva del cliente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la utilización del cuadro de mando integral para la realización de modelos de gestión financiera, pues mediante el esquema encaminado por sus cuatro perspectivas se puede mejorar tanto la gestión interna de la organización, como la gestión financiera de la misma, provocando de esta manera una mayor rentabilidad, en cuanto a las nuevas investigaciones es necesario que se realice un bosquejo de esquema de aplicación del modelo que permita realizarlo de una manera flexible, considerando que existen variables que tienen probabilidades de ocurrencia muy altas y otras que por su naturaleza suelen ser estables o no poseen cambios significativos.
- Se recomienda al Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” realizar un diagnóstico situacional cada 6 meses, con el fin de observar el comportamiento tanto de las variables exógenas que son las que el organización no puede cambiar, si no solo mitigar o aprovechar sus impactos y para esto es necesario estar actualizado con información de primera mano a través de páginas oficiales, de igual manera el análisis de las fuerzas del mercado, esencialmente de la competencia se vuelve una necesidad, pues a través de su observación y examen se pueden identificar las estrategias que mayor rendimiento les dan y que pueden ser replicadas por la organización, por último dentro del análisis de situación, el análisis interno el cual muestra las fortalezas y debilidades, se las debe tratar de hacer en conjunto con todos los socios con el fin de que el aporte sea mayor y con más ideas se puedan eliminar o maximizar según sea el caso.
- Se recomienda aplicar el modelo de gestión financiera basado en el balanced scorecard, pues a través de la aplicación de las estrategias trazadas, mismas que se basan tanto en la situación identificada, como en los lineamientos estratégicos del Centro de Acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” se optimizará inicialmente la gestión administrativa y los procesos internos, iniciando por la actualización de los lineamientos estratégicos, pues de la misión, visión y objetivos estratégicos depende lo que hace la organización y lo que quiere llegar a hacer, así como al aplicar políticas de funcionamiento, un plan de marketing, medidas de bioseguridad e indicadores de gestión mejorará la gestión y se cumplirá el objetivo más amplio que es el mejorar la gestión financiera, a través de la reducción de costos, permitiendo de esta manera mejorar el índice de rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2016). *Guía rápida, ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Perú: Prociencia y cultura s.a.
- Almeida, D. (2014). *Modelo de gestión financiera y costos para la empresa "Productos Lácteos Rosero"*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Desempleo*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Calleja, F. (2018). *Contabilidad I*. México: Pearson Educación.
- Comité Municipal de Seguridad Alimentaria de La Paz y Fundación Alternativas. (2018). *Propuesta metropolitana: Centros de acopio*. La Paz: Comité Municipal .
- Córdoba, M. (2017). *Gestión Financiera*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Dirección Nacional de Estudios de Mercado. (2016). *Informe del sector lácteo en Ecuador*. Obtenido de Informe del sector lácteo en Ecuador
- El Comercio. (2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/industria-lactea-suero-leche-economia.html>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: UTMACH.
- Gan, F., & Trigue, J. (2016). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas y las organizaciones*. Madrid: Días Santos.
- García, V. (2015). *Introducción a las finanzas*. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/esepoch/39420?as_all=Finanzas__&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Gestión de riesgos. (2021). *Gestión de riesgos*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2020, de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/INFOGRAFIA-NACIONALCOVID19-COE-NACIONAL-08h00-08032021-2.pdf>
- Guerra, J., & Vaicilla, E. (2018). *Diseño de un modelo de gestión para una microempresa comunitaria de producción de derivados lácteos del ganado caprino en la Provincia de Santa Elena*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Hernández, R. F., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Población y demografía*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIU4.0.pdf

- Jiménez, B. (2015). *Modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa “productos lácteos paraíso”, en la ciudad de Salcedo de la provincia de Cotopaxi.* . Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Kaplan, R; Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral.* Barcelona: Brosmac ediciones.
- Ley Orgánica de Salud. (2006). *Ley Orgánica de Salud.* Quito: Registro Oficial Suplemento 423 de 22-dic.-2006.
- López, R. (2016). *Modelos de Gestión de Calidad.* León: Sagrado corazón.
- Martín, M., & Reyes, L. (2020). *El Cuadro de Mando Integral.* Madrid: Fundación Madrid por la excelencia.
- Mejía, C. (2015). *Modelo de gestión financiera para una empresa productora y comercializadora de lácteos en la parroquia de Cayambe, provincia de Pichincha, para el período 2015-2020.* Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). *Producción de leche aporta al cambio de la matriz productiva.* Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/produccion-de-leche-aporta-al-cambio-de-la-matriz-productiva/>
- Morán, G., & Alvarado, D. (2018). *Métodos de investigación.* México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2017). *Planeación estratégica, un rumbo hacia el éxito.* México: Trillas .
- Olivera, J. (2016). *Análisis de estados financieros.* Ciudad de México: Editorial Digital UNID.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19).* Obtenido de [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%E2%80%9119%20es%20la,China\)%20en%20diciembre%20de%202019.](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%E2%80%9119%20es%20la,China)%20en%20diciembre%20de%202019.)
- Ortega, J. (2018). *Qué es la rentabilidad y cómo medirla.* Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Ponce, K. (2014). *Modelo de gestión administrativa para la empresa de productos lácteos Prolafron Cía. Ltda. de la parroquia la Libertad.* Ibarra: Universidad Regional Autónoma De Los Andes.
- Primicias. (2021). *Primicias .* Obtenido de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/marcas-preferidas-consumo-masivo-ecuador/>
- Productor. (2017). *Productor.* Obtenido de: <https://elproductor.com/2017/11/como-elegir-una-buena-raza-de-vaca-lechera/>
- Sáenz, L., & Sáenz, L. (2019). Razones financieras de liquidez: Un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Revista Científica Orbis Cognita*, 81-90.
- Superintendencia de Compañías. (2020). *Tabla de indicadores.* Quito: Superintendencia de Compañías.

Terrazas, R. A. (2009). Modelo de Gestion Financiera para una Organizacion. *Perspectivas* , 55-72.

Villegas, E., & Ortega, M. (2017). *Administración de Inversiones*. México: McGraw-Hill.



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES POTENCIALES



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA FINANCIERA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES**

Objetivo: Recolectar información acerca de las preferencias y gustos de consumidor, que sirva de base para la construcción de un modelo de gestión financiera que permita maximizar la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”

1. ¿Consume usted leche?

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi siempre
- Siempre

2. ¿Cuántos litros de leche consume usted a la semana?

- 1 - 2
- 3 - 4
- 5 - 6
- 7 - 8
- más de 8

3. ¿Qué marca de leche consume más?

- Rey leche
- Proalim
- Avelina
- Prasol
- La lechera
- Vitaleche
- Tonny

- Directamente del productor
- Parmalat

4. ¿Qué precio paga por un litro de leche?

- 0,35 – 0,55
- 0,56 – 0,75
- 5,76 – 0,95
- 0,96 – 1,15
- 1,16 - 1,35
- 1,36 - 1,55
- 1,56 - 1,75
- Más de 1,75

5. ¿Qué tipo de leche consume usted?

- Descremada
- Deslactosada
- En polvo
- Entera
- Light
- Semidescremada

6. ¿Qué presentación de producto prefiere?

- Funda amarrada
- Funda Sellada
- En cartón
- Vidrio

7. ¿En dónde preferiría usted comprar el producto?

- Tiendas de barrio
- Supermercados
- Mercado
- Directamente al productor

8. ¿Qué característica le parece relevante al comprar leche?

- Precio
- Higiene
- Empaque
- Facilidad de adquisición
- Marca

9. ¿Compraría usted leche entera directamente a una Centro de Acopio de productores de leche?

Si

No

10. ¿Qué medio publicitario le parece más adecuado para el producto?

Televisión

Radio

Redes sociales

Afiches

Periódico

Gracias por su colaboración

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA A LOS SOCIOS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA FINANCIERA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DEL CENTRO DE ACOPIO DE LECHE
“PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO”**

Objetivo: Recolectar información de los socios y/o productores de leche, para conocer la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera, aplicando estrategias que permita maximizar la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”
Marque con una X la respuesta que crea Ud. conveniente

1. ¿Con que frecuencia provee de leche al centro de acopio “Productores San Pedro de Licto?”

- Cada día
- Cada semana
- Cada 15 días
- Cada mes

1. ¿Qué cantidad de vacas productoras de leche posee?

.....

2. ¿Qué raza de ganado dispone?

.....

3. ¿Cuántos litros de leche se obtiene de cada vaca?

.....

4. La reproducción de ganado lechero se realiza por

- Monta
- Inseminación

5. ¿Qué tipo de alimentación consume el ganado?

- Potrero (alfalfa raíz gras pasto azul quicuyo)
- Ensilaje
- Caña picada
- Verde, zanahoria
- Balanceado

6. ¿Entrega con normalidad su producto al centro de acopio de leche?

- Si
- No

7. ¿Cuál es el precio que el centro de acopio paga por su producto?

.....

8. ¿En qué tiempo le pagan por el producto que entrega al centro de acopio de leche?

- Inmediatamente
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

9. ¿La rentabilidad obtenida responde a la inversión realizada?

- Si
- No ¿Por qué?

10. ¿Conoce Ud. los costos de producción?

- Si
- No

11. ¿Ha recibido beneficios siendo parte del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto?”

- Si
- No

12. ¿Está de acuerdo con el precio que el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” paga por su producto?

- Si
- No

13. ¿Ha recibido capacitaciones de parte del centro de acopio de leche?

- Si
- No

14. ¿Qué capacitaciones le gustaría recibir?

- Manejo de vaca lechera
- Buenas prácticas pecuarias
- Manejo genético
- Nutrición y alimentación de la vaca lechera
- Normativas legales
- Elaboración de productos
- Manejo eficiente de crédito

15. ¿Cómo califica a la parte Administrativa y Financiera del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

16. ¿Cree que es necesario mejorar la gestión administrativa y financiera del centro de acopio?

- Si
- No

Gracias por su colaboración

ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL CENTRO DE ACOPIO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA FINANCIERA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DEL CENTRO DE ACOPIO DE LECHE
“PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO”

Objetivo: Recolectar información del representante del centro de acopio, que sirva de base para conocer el impacto que tendrá la construcción de un modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”

1. **¿Qué tiempo lleva funcionando el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”**
2. **El centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” posee visión y misión correctamente definidas**
 - Si
 - No
3. **¿El centro de acopio cuenta con una estructura orgánica?**
 - Si
 - No
4. **¿Cuáles son las fortalezas que tiene el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?**

.....

.....
5. **¿Cuáles son las debilidades que tiene el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?**

.....

.....
6. **¿El centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” cuenta con un manual de funciones?**
 - Si
 - No
7. **¿Existe un manual de procesos y procedimientos dentro del centro de acopio?**
 - Si
 - No

8. **¿El centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” cuenta con estados financieros que conlleve al análisis financiero?**
- Si
 - No
9. **¿Cómo se financia la Centro de Acopio?**
.....
10. **¿Existe dificultades con el manejo financiero del centro de acopio?**
.....
11. **¿El centro de acopio de leche Productores San Pedro de Licto” trabaja en base a pronósticos financieros?**
- Si
 - No
12. **¿Cree que un análisis financiero es importante para la toma de decisiones?**
- Si
 - No
13. **¿Cuáles son los productos que elaboran y comercializan en el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”.....**
14. **¿Cuál es el nivel de aceptación del producto?**
- Excelente
 - Muy Buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
15. **¿La rentabilidad obtenida responde a la inversión realizada?**
- Si
 - No
16. **¿Cómo comercializan los productos?**
- A través de la Centro de Acopio
 - Tiendas locales
 - Directo al consumidor
17. **¿Qué factores cree que son los que más afectan a la comercialización de leche?**
- Inflación
 - Impuestos
 - Desempleo
 - Normativas legales
 - Covid-19

- 18. ¿Qué característica le parece importante para los clientes a la hora de adquirir leche?**
- Precio
 - Higiene
 - Empaque
 - Facilidad de adquisición
 - Marca
- 19. ¿Tienen conocimientos acerca de un Modelo de Gestión Financiera?**
- Si
 - No
- 20. ¿Cree Ud. que es necesario que el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” maneje un modelo de gestión financiera?**
-
-
- 21. ¿Cree que es necesario que el centro de acopio de leche “¿Productores San Pedro de Licto” analice indicadores financieros?**
- Si
 - No
- 22. ¿Considera usted que es importante contar con políticas y estrategias financieras con el fin de ayudar al centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto” a tener una mejor gestión y control?**
- Si
 - No
- 23. ¿Un modelo de gestión financiera ayudara con la maximización de la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?**
- Si
 - No

Gracias por su colaboración

ANEXO D: MODELO DE ENTREVISTA AL TÉCNICO DE CENTRO DE ACOPIO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA FINANCIERA

ENCUESTA DIRIGIDA AL TÉCNICO DEL CENTRO DE ACOPIO DE LECHE

“PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO”

Objetivo: Recolectar información de los trabajadores con el fin de conocer la necesidad de aplicar un modelo de gestión financiera que permita maximizar la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”

- 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en el centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?**
 - 1 año
 - 2 años
 - Más de 3 años

- 2. ¿Se encuentra debidamente capacitado para hacer frente a sus funciones?**
 - Si
 - No.

- 3. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones?**
 - 1 vez al año
 - 2 veces al año
 - Más de 3 veces al año

- 4. ¿Cuál es la capacidad máxima de almacenamiento que tiene el centro de acopio de leche?**
 - De 1000 a 2000 litros
 - De 2000 a 3000 litros
 - Más de 3000 litros

- 5. ¿Cuántos litros de leche acopian diariamente?**
 - Menos de 500 litros
 - De 500 litros a 700 litros
 - De 700 litros a 1100 litros
 - Más de 1100 litros

6. **¿Cuentan con los recursos y equipos adecuados para el correcto funcionamiento del centro de acopio de leche?**
- Si
 - No
7. **¿Cuáles son las causas que podría dificultar la maximización de la rentabilidad del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”?**
- Mala administración
 - Falta de previsión financiera
 - Falta de análisis estratégico
 - Falta de planeación
 - Todas las anteriores
8. **¿Cuáles son las mayores falencias administrativas y financieras que ha visto durante este tiempo que ha venido trabajando en el centro de acopio?**
- Falta de programas de capacitaciones
 - Falta de manuales organizacionales
 - Análisis financiero
 - Fallas en la optimización de recursos
9. **¿Cuáles serían las sugerencias que podría dar para una mayor productividad y desarrollo del centro de acopio de leche “Productores San Pedro de Licto”**

.....
.....

Gracias por su colaboración



esPOCH

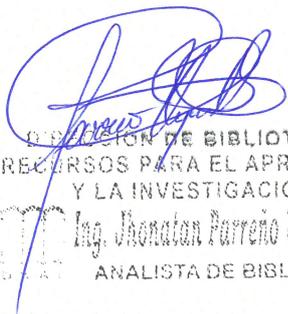
Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 13 / 10 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JENNY MARITZA QUISHPI YAMBAY
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.


DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACIÓN
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

1751-DBRA-UTP-2022