

**PLAN FINANCIERO PARA LA ASOCIACION PRODUCTORA DE LECHE
RIO BLANCO EN FUNCION DEL PLAN ESTRATEGICO EN EL MUNICIPIO
DE CUMBAL 2013-2018.**

**LUCIA ESTELA CASTILLO LAFAUX
JANSY MARIBEL ROSERO CASTRILLON**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PLAN FINANCIERO PARA LA ASOCIACION PRODUCTORA DE LECHE
RIO BLANCO EN FUNCION DEL PLAN ESTRATEGICO EN EL
MUNICIPIO DE CUMBAL 2013-2018.**

LUCIA ESTELA CASTILLO LAFAUX

JANSY MARIBEL ROSERO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Finanzas**

**Asesor:
Dr. Carlos Arturo Ramírez.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las Conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 del acuerdo 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 15 Noviembre 2013

DEDICATORIA.

A mí ELI con mucho amor.

LUCIA CASTILLO

A mi esposo JHON y a mi hija MARIA FERNADA, por su apoyo incondicional.

MARIBEL ROSERO

AGRADECIMIENTOS

A JEHOVA, por haberme dado la oportunidad de encontrar personas que me apoyaran en esta nueva experiencia, a mis padres, hermanas, a mi compañera MARIBEL por estar conmigo realizando este sueño, a ROXI, la cual fue parte de esta travesía, a mis compañeros de estudio por brindarme una sonrisa.

LUCIA CASTILLO

Agradezco a DIOS que hizo posible que este ahí para lograrlo, a la virgen que siempre ilumina mi camino y me ha dado la fortaleza y sabiduría para conseguir mis metas.

Gracias a mi papa por enseñarme valores y a conseguir lo que quiero con trabajo dedicación y perseverancia, a mi JHON por su amor comprensión y apoyo constante, a mi hija mafecita e, motor y razón de mi vida; gracias por tu comprensión. A mi compañera LUCIA con quien tuve la oportunidad de madurar este sueño hoy hecho realidad, a mi compañera ROXANA por su constante disposición y colaboración.

MARIBEL ROSERO

RESUMEN

Colombia es cuarto país productor de leche en América Latina con un volumen aproximado de 6.500 millones de litros anuales, superado sólo por Brasil, México y Argentina. La producción de leche es la actividad económica más representativa dentro del sector agropecuario en Colombia después de la producción de carne, que participa con un 11.92 por ciento dentro del total de producción agropecuaria nacional durante el 2004. Con el pasar del tiempo esta cifra ha aumentado y la industria láctea cada vez se enfrenta a mercados más exigentes en cuanto a calidad y precios. También la competitividad enmarca todos los esfuerzos de empresarios y de productores en cuanto a las nuevas condiciones que la actividad lechera debe cumplir

En Nariño el sector lácteo es uno de los sectores que tiene más importancia en la generación de empleo y constituye la única fuente de ingresos para un gran número de familias del departamento. Este sector de la economía enfrentará grandes retos en un horizonte de tiempo cercano, por lo que es necesario analizar los problemas de competitividad, innovación, calidad, y costos, como los factores que definirán el futuro de la cadena láctea de Nariño y por ende el de millares de personas que dependen exclusivamente de esta actividad en sus diversos procesos, desde la producción primaria, el transporte y el acopio hasta el eslabón industrial.

ABSTRACT

Colombia 's fourth largest milk producer in Latin America with an approximate volume of 6,500 million liters per year , second only to Brazil , Mexico and Argentina . Milk production is the most representative within the agricultural sector economic activity in Colombia after the production of meat, which holds a 11.92 percent of the total national agricultural production during 2004. With the passage of time this figure has increased and the dairy industry is facing increasingly demanding market in terms of quality and prices. Competitiveness also fits all the efforts of entrepreneurs and producers regarding the new conditions that the dairy industry must comply

In Nariño the dairy sector is one of the sectors that has more importance in job creation and the only source of income for many families in the department. This sector of the economy faced major challenges horizon anytime soon, so it is necessary to analyze the problems of competitiveness, innovation, quality, and cost as factors that will define the future of the dairy chain and therefore the Nariño of thousands of people who rely exclusively on this activity in its various processes, including primary production, transport and industrial link to the collection.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	14
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION	15
1.1 TÍTULO.	15
1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.	15
1.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	15
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	16
1.5 OBJETIVO GENERAL	16
1.5.1 Objetivos específicos.	16
1.6 JUSTIFICACION	16
1.7 MARCO REERENCIAL	17
1.8 MARCO TEORICO	17
1.8.1 Planeación financiera	17
1.8.2 Importancia de la planeación financiera	18
1.9 ESTRUCTURA DEL PLAN FINANCIERO	19
1.9.1 Presupuesto.	19
1.10 ANLISIS Y EVALUCION FINANCIERA	20
1.10.1 Estados financieros	20
1.10.2 Clases de estados de resultado	21
1.11 ANALISIS DE LA TENDENCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	21
1.11.1 Análisis horizontal	21
1.11.2 Análisis vertical	21
1.12 INDICADORES FINANCIEROS.	22
1.12.1 Índice de rentabilidad	22
1.12.2 Margen de rentabilidad	23
1.12.3 Rentabilidad del activo	23
1.12.4 Rentabilidad del Patrimonio	23
1.12.5 Rentabilidad Operativa	24
1.13 INDICES DE LIQUIDEZ.	24
1.13.1 Razón corriente	24
1.13.2 Prueba acida.	24
1.14 INDICE DE PRODUCTIVIDAD	24
1.14.1 Productividad activo total	25
1.14.2 Productividad del capital de trabajo	26
1.14.3 Rotación de cartera.	26
1.14.4 Rotación de inventario.	26
1.14.5 Cuentas por pagar.	27

1.14.6. Capital de trabajo neto operativo. (KTNO)	27
1.14.7 El eva	28
1.14.8 Margen Edbitda.	28
1.15 PLANEACION ESTRATEGICA.	28
1.16 IMPORTANCIA DEL PLAN FINANCIERO DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	29
1.17 MARCO CONCEPTUAL.	30
1.18 MARCO CONTEXTUAL.	31
1.19 MARCO LEGAL.	33
1.20 ASPECTOS METODOLOGICOS.	42
1.20.1 Tipo de investigación	43
1.20.2 Método de la investigación	43
1.20.3 Línea de investigación	43
1.20.4 Instrumento de recolección de la información	44
1.20.5 Tratamiento de la información	44
2 ANALISIS ESTRATEGICO DE LA ASOCIACIÓN.	45
2.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTA A LOS ASOCIADOS	45
2.2 MARCO ANALÍTICO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	51
2.2.1 Área administrativa	51
2.2.2 Misión corporativa.	51
2.2.3 Visión corporativa	51
2.2.4 Área financiera.	54
2.2.5 Área comercial y operaciones.	55
2.3 MARCO ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	56
2.3.1 Matriz de evaluación del perfil interno (MEFI	56
2.3.2 Matriz de evaluación del perfil externo (MEFE).	56
2.3.3. Matriz de perfil competitivo (MPC).	57
2.3.4 Matriz DOFA	58
2.3.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	61
2.3.6 Matriz interna y externa (MIE	62
3. DIAGNOSTICO FINANCIERO	64
3.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	64
3. 2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA	70
3.2.1 Consolidadado de razones financieras	71
3.2.2 Análisis de razones financieras	72
3.2.3 Razones de apalancamiento.	74
3.2.4 Razones de actividad	74
3.2.5 Razones de rentabilidad	75
3.2.6 Análisis DUPONT	77
3.2.7 Margen EBITDA y productividad de capital de trabajo.	78
4. PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS	80
4.1 PARAMETROS MACROECONÓMICOS PARA LA PROYECCION	80

4.1.1 Parámetros Macroeconómicos	80
4.1.2 Análisis de índices de financieros proyectados	83
5 PLAN DE ACCIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA ASOCIACIÓN	86
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICOS	86
5.1.1 La misión financiera.	86
5.1.2 Misión financiera	87
5.1.3 La visión financiera	87
5.1.4 Visión financiera	87
5.1.5 Objetivos y estrategias financieras	88
5.1.6 Objetivo financiero	89
5.1.7 Definición de objetivos financiero	89
5.1.8 Estrategias financieras	90
CONCLUSIONEES	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFIA	95
ANEXOS	98

LISTAS DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Conocimiento de la misión de la Asociación.	45
Figura 2. Conocimiento de la visión de la asociación.	45
Figura 3. Conocimiento del organigrama de la asociación.	46
Figura 4. Conocimiento de los objetivos	47
Figura 5. Manual de funciones y conocimiento de políticas	47
Figura 6. Manual de procedimiento de la asociación	48
Figura 7. Conocimiento de las normas del gobierno.	48
Figura 8. Debilidades de la Asociación	49
Figura 9. Oportunidades de la Asociación	49
Figura 10. Fortalezas de la asociación.	50
Figura 11. Amenazas de la asociación.	50
Figura 12. Organigrama de la empresa	52
Figura 13. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA	62
Figura 14. Matriz IE	63
Figura 15. Análisis activo circulante y prueba acida	73
Figura 16. Análisis de capital de trabajo.	73
Figura 17. Análisis razones de apalancamiento	74
Figura 18 Análisis márgenes de, utilidad bruta, operativa y margen neto	75
Figura 19. Análisis Rotación del activo	76
Figura 20. Rendimiento del activo y patrimonio	76
Figura 21. Tasa de rotación de activos	77
Figura 22. Árbol de rentabilidad	79

LISTAS DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Matriz de evaluación del perfil interno (MEFI)	56
Cuadro 2. Matriz de evaluación del perfil externo (MEFE)	57
Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)	58
Cuadro 4. Matriz DOFA	59
Cuadro 5. Posición estratégica Internas y Externas	61
Cuadro 6. Análisis vertical balance general asoproleche Rio Blanco	64
Cuadro 7. Análisis horizontal balance general asoproleche Rio Blanco	66
Cuadro 8. Análisis vertical estado de resultado asoproleche Rio Blanco	67
Cuadro 9. Análisis horizontal estado de resultado asoproleche Rio Blanco	69
Cuadro 10. Capital de trabajo KTO	70
Cuadro 11. Consolidado razones financieras	71
Cuadro 12. Razones de liquidez	72
Cuadro 13. Razones de apalancamiento	74
Cuadro 14. Razones de rentabilidad	70
Cuadro 15. Análisis Dupont	77
Cuadro 16. Margen EBITDA y productividad de capital de trabajo.	78
Cuadro 17. Parámetros macroeconómicos	80
Cuadro 18. Parámetros generales de proyección	80
Cuadro 19. Estado de resultado proyectado 2013- 2015	81
Cuadro 20. Balance general proyectado 2013-2015	82
Cuadro 21. Flujo de caja proyectado.	83
Cuadro 22. Capital de trabajo proyectado	83
Cuadro 23 Proyección Ebitda y Productividad del KTNO	84
Cuadro 24. Proyección análisis Dupont.	84
Cuadro 25. Proyección de Márgenes de rentabilidad.	85
Cuadro 26. Cuestionario para definir la misión.	87
Cuadro 27. Cuestionario para definir la visión	87
Cuadro 28 Definición de objetivos empresariales	88
Cuadro 29. Definición objetivos financieros	89
Cuadro 30. Estrategias financieras para el Balance General	91
Cuadro 31. Estrategias financieras para el Estado de Resultado	92

INTRODUCCION

Ante los continuos cambios que se dan por la globalización de la economía que progresa constantemente, para las grandes, medianas y pequeñas empresas es una necesidad saber con los recursos que cuentan para enfrentar un mundo cambiante, ante estas situaciones la Asociación Rio Blanco ha visto necesario implementar un plan financiero en función de un de un plan estratégico como herramienta clave para buscar estrategias que le permitan ser más competitiva y lograr un posicionamiento, dentro del sector y la región. Teniendo en cuenta lo anterior se presenta como trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas el **“PLAN FINANCIERO PARA LA ASOCIACION PRODUCTORA DE LECHE RIO BLANCO EN FUNCION DEL PLAN ESTRATEGICO EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL 2013-2018.**

Este trabajo tiene como objetivo realizar un plan financiero en función de un plan estratégico encaminado a la creación de la estructura organizacional de la empresa e identificar las causas principales que generan la mala utilización de los recursos, para crear herramientas que brinden información útil, oportuna y precisa que ayude en la toma de decisiones, teniendo en cuenta que la supervivencia de la asociación está íntimamente ligada con la gestión y comportamiento de todos los agentes que intervienen en los procesos

La importancia que reviste la realización de este trabajo, se da porque permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, logrando desarrollar un trabajo práctico y útil sobre temas administrativos y financieros. Igualmente es un trabajo de aplicación dentro de la empresa, la cual busca opciones de financiación moderadas, aprovechando sus fortalezas.

La presente investigación contiene en primera instancia los elementos de investigación, donde se identifican; un primer capítulo con los contenidos generalizados como; título planteamiento del problema, formulación del mismo, objetivos y justificación, el marco Referencial donde se identifican el marco teórico, contextual y legal, elementos metodológicos que se requieren aplicar para dar cumplimiento a los objetivos propuestos como también el procedimiento metodológico de esta investigación. Un segundo capítulo que evalúa los factores internos y externos de la Asociación, para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Seguido de un tercer capítulo que muestra el estado actual de la asociación debido al análisis de los estados financieros. El cuarto capítulo permite proyectar los estados financieros, y un quinto capítulo que permite realizar un plan de acción administrativo financiero para poner en práctica en la asociación.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION

1.1 TÍTULO.

PLAN FINANCIERO PARA LA ASOCIACION PRODUCTORA DE LECHE RIO BLANCO EN FUNCION DEL PLAN ESTRATEGICO EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL 2013-2018.

1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Identificación Del Problema. El problema del que trata esta investigación radica en: El desconocimiento de la verdadera situación financiera de la Asociación productora de leche Rio Blanco, lo que limita el uso adecuado de los mismos

1.2.2 Planteamiento del problema. La Asociación Rio Blanco desde su conformación ha desarrollado sus actividades a través de una gerencia empírica, la cual le ha permitido crecer y mantenerse a lo largo de los años, pero dicha forma de administrar los recursos no es la más adecuada en este momento, donde se requiere contar con personal calificado para que se les dé un buen manejo. En la actualidad, la Asociación no cuenta con una estructura organizacional ni con un plan financiero que le permita orientarse hacia el logro de los objetivos corporativos, y financieros lo cual ha traído resultados poco satisfactorios para los asociados que no saben cómo manejar los recursos para maximizar sus ingresos.

De ahí la importancia de realizar un Plan Financiero en función de un Plan Estratégico que le permita a la Asociación crear una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa y alcanzar sus objetivos, transformar en términos financieros los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado; suministrando información que soporte las decisiones, tanto estratégicas, como financieras propiamente dichas. Que actúe como una herramienta que permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio a la luz de los siguientes tres tipos de decisiones a nivel financiero: la de comprometer recursos (inversiones), la de estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo) y la de los beneficios para los asociados. Gracias a la planeación financiera, los directivos podrán cuantificar propuestas y evaluar sus costos. Aportará una estructura acorde a la base del negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la verdadera situación financiera de la Asociación productora de leche Rio Blanco?

1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación administrativa actualmente de la Asociación Rio Blanco?

¿Cuál es la situación financiera actual de la Asociación Rio Blanco?

¿Cuál es el plan financiero y estratégico que se desarrollaría en la Asociación Rio Blanco?

1.5 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un plan financiero en función de un plan estratégico para la Asociación Rio Blanco en el Municipio de Cumbal en el periodo 2013-2018, con el fin de establecer su verdadera situación financiera y el diseño de mecanismos que le permitan una mayor eficiencia en sus funciones

1.5.1 Objetivos específicos.

- Evaluar los factores internos y externos de la Asociación, para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Realizar el diagnóstico financiero de la empresa en base a las cifras de los Estados e índices Financieros.
- Proyectar los estados financieros para los años 2013-2015
- Formular un plan de acción administrativo financiero para optimizar los recursos de la Asociación.

1.6 JUSTIFICACION

La Asociación Rio Blanco desde su creación hasta la actualidad maneja una estructura netamente empírica, sin una estructura financiera sólida, la misma que no es adecuada ante el presente crecimiento económico, siendo imperioso

definir métodos, instrumentos y objetivos que permitan a la empresa establecer pronósticos y metas financieras, siendo este un punto crítico de la empresa por cuanto no cuenta con un plan financiero que le permita el cumplimiento de los planes y objetivos organizacionales.

La ventaja de la realización de un plan financiero es que obliga a la administración a hacer correcciones de manera anticipada cuando no se esté dando cumplimiento a las metas. En este orden de ideas es importante resaltar la definición de James C. quien dice que. “La planeación financiera consiste en analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va. Si las circunstancias resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras”¹

Para la Asociación Rio Blanco es necesario diseñar un plan financiero en función de un plan estratégico que le permita aumentar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos ya que por no tenerlo a menudo se generan falencias administrativas y resultados financieros poco satisfactorios debido a que las de decisiones se toman arbitrariamente. Dentro de este contexto es oportuno brindarle a la empresa, una herramienta que le permitirá conocer, desarrollar y profundizar la importancia de un plan financiero, por eso, como futuras Especialistas en Finanzas vemos la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos desde la academia para garantizar la permanencia y fortalecer la Asociación Rio Blanco en la región.

1.7 MARCO REERENCIAL

1.8 MARCO TEORICO

1.8.1 Planeación financiera. El proceso de Planeación Financiera ha sido y seguirá siendo uno de los más importantes a llevar a cabo en cualquier tipo y tamaño de negocio. La planeación financiera establece el modo por el cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. Definiendo el plan financiero y presupuestos la empresa estará en la capacidad para alcanzar sus objetivos.

La Planeación Financiera no solo es un modelo de proyecciones financieras que arroje los estados financieros: de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores. Sin embargo, aquella comprende todo un conjunto de actividades, las cuales se desarrollan principalmente en el nivel estratégico tanto de negocio como funcional y en menor grado, en el nivel

¹ JAMES C. VAN HORNE, Administración Financiera, Décima edición, Prentice-Hall, pág. 799

operativo. El proceso de Planeación Financiera ha sido y seguirá siendo uno de los más importantes a llevar a cabo en cualquier tipo y tamaño de negocio. “La Planeación Financiera es un proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”.²

Por su parte Weston plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.³

Otros la definen como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.⁴

En la elaboración de un plan financiero es necesario una adecuación a la realidad económica en que la empresa vive. A corto plazo el plan financiero se preocupa principalmente con el análisis de decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes. La ausencia de planeamiento financiero eficaz a largo plazo es una razón a menudo citada en la ocurrencia de dificultades financieras y falencia de empresas. El plan financiero permite determinar el tipo y la naturaleza de las necesidades de financiamiento. El suceso de la operación, del desempeño y de la viabilidad a largo plazo de cualquier negocio depende de una secuencia continua de decisiones individuales y colectivas tomadas por el equipo gerencial. Cada una de esas decisiones, en última instancia, ocasiona un impacto económico, para mejorar o no; en el negocio. El planeamiento financiero, a través de sus métodos, formaliza el procedimiento por lo cual las metas financieras deben ser logradas, integrando las decisiones de inversiones y financiamientos.

1.8.2 Importancia de la planeación financiera. El propósito de la planeación consiste en lograr los objetivos deseados en los negocios, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre y combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto. El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima

²RODRÍGUEZ PUENTE, Eduardo. “Las finanzas corporativas: una visión de procesos”. El Economista, Sección Empresa y Negocios, 16 de Abril de 2003, Pag.37.

³WESTON T, (2006) Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.

⁴ BREALY, R, Y S. MYER. (1994) Fundamentos de Financiación Empresarial Tercera Parte, cuarta edición, México, Editorial McGraw Hill.

seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas.⁵

1.9 ESTRUCTURA DEL PLAN FINANCIERO

1.9.1 Presupuesto. Plan financiero que se desarrolla con profundidad analítica las operaciones e inversiones de una entidad hasta llegar a la mínima expresión de prever cuantos fondos se asignaran para el pago de mano de obra, materiales bienes de capital y como serán obtenidos dichos fondos así mismo se utilizan para ejercer control en los departamentos de la empresa de tal manera que la operación diaria no se aleje de los planes establecidos si lo hace, determinar por qué sucedió y corregir lo necesario. Por lo tanto los presupuesto son una herramienta para para planear y controlar.⁶

Clases de presupuesto.

- ❖ **Presupuestos de Ventas.** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- ❖ **Presupuestos de Producción.** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- ❖ **Presupuesto de Compras.** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos
- ❖ **Presupuesto de Costo-Producción.** Algunas veces esta información incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- ❖ **Presupuesto de flujo de efectivo.** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- ❖ **Presupuesto Maestro.** Este presupuesto incluye las principales actividades de la entidad. Conjunta y coordina todas las actividades de

⁵ ORTEGA CASTRO, ALFONSO LEOPOLDO. Planeación Financiera Estratégica, Primera edición, McGraw-Hill, Pág. 192

⁶ LEVY Luis Haime, Planeación Financiera en la Empresa Moderna, Pág 149

los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

- ❖ **Presupuesto Financieros.** En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.
- ❖ **Presupuesto de Tesorería.** Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

1.10 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

1.10.1 Estados financieros. Se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros.

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisivo. De acuerdo con esta perspectiva, a lo largo del desarrollo de un análisis financiero, los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada.

“Los estados financieros cumplen tres funciones económicas importantes.

- Suministrar información a los propietarios y acreedores de la empresa sobre su situación actual y sobre si desempeño financiero anterior fue satisfactorio para los involucrados.
- Los estados financieros permiten a los propietarios y acreedores establecer más fácilmente meta del desempeño e imponer restricciones a los directivos de la empresa.
- Los estados financieros ofrecen información adecuada para enfrentar la planeación financiera”.⁷

⁷ZVI MERTON, Robert C. Finanzas Pág 65,64.

1.10.2 Clases de estado de resultado. Cada uno de los estados financieros cumple una función.

- ❖ El **Balance General**; muestra el activo de la empresa (lo que posee) y su pasivo (lo que debe) en determinado momento. La diferencia entre ambos conceptos es el capital contable (neto), llamado también participación de los propietarios, por tanto el Balance representa una foto instantánea de la empresa.
- ❖ **Estado de resultados**; resume la rentabilidad de la empresa durante determinado periodo de un año. Al estado de resultado también se le llama estado de ganancias o estado de pérdidas y ganancias.
- ❖ **Estado de flujo del efectivo**; muestra todo el efectivo que encontró en la empresa y el que salió de ella durante determinado periodo. Este complemento de flujo es un complemento muy útil del estado de resultado por dos razones. **Primero**; centra la atención en lo que está sucediendo a la disponibilidad de efectivo a lo largo del tiempo, **segundo**; prescinde de los juicios relativos al reconocimiento de ingresos y gastos que acompañan el estado de resultado.

1.11 ANÁLISIS DE LA TENDENCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

El análisis de las tendencias de las razones financieras a través del tiempo, además de la comparación de los promedios industriales, puede aportar a los analistas datos invaluable con respecto a los cambios registrados en la situación y desempeño financieros de una compañía.⁸

1.11.1 Análisis Horizontal. Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la entidad, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

1.11.2 Análisis Vertical. Análisis en términos porcentuales de los estados financieros, en el que todos los rubros del balance general se dividen entre los activos totales, y todos los rubros del estado de resultados se dividen entre las ventas netas o los ingresos. En el análisis de tamaño común se expresan los diferentes elementos de un balance general como porcentaje de los activos totales de la empresa. Además, esto se puede hacer con el estado de resultados, pero aquí las partidas se relacionan con las ventas netas. Los

⁸VAN HORNE, JAMES C. Fundamentos de Administración Financiera, Unidécima edición, Prentice-Hall, Pág. 150

márgenes de utilidad neta y bruta, son ejemplos de este tipo de expresión, y en el procedimiento se pueden incluir todos los rubros en el estado de resultados. La expresión de rubros por separado de los estados financieros como porcentaje de los totales ayuda a los analistas a detectar las tendencias con respecto a la importancia relativa de estos rubros a lo largo del tiempo.

1.12 INDICADORES FINANCIEROS.

Un Indicador Financiero o Índice Financiero es una relación de cifras extractadas de los estados financieros con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto, sector o área específica de la empresa.

Los estado financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa, como ya se mencionó anteriormente, en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados. “Desde el punto de vista de un inversionista, mientras la predicción del futuro es todo lo que trata el análisis de estados financieros, mientras que desde el punto de vista de la administración, el análisis de estados financieros es útil tanto como una forma de anticipar las condiciones futuras y, la que es más importante, como un punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso de los acontecimientos.”⁹

Entonces en el análisis de estados financieros, se puede decir que la primera fase es un análisis de las razones financieras de la empresa. “Éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas”¹⁰. Es decir, la conversión de las cifras contables en valores relativos, o razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aun si sus tamaños son significativamente diferentes. Los signos vitales de la empresa son, la **rentabilidad**, **liquidez** y la **productividad**. El análisis de cada uno de ellos permite concluir el estado de la salud financiera de la empresa.

1.12.1 Índice de rentabilidad. La rentabilidad es un indicador que facilita la comparación de los resultados de una empresa. Ya que diferentes negocios tienen inversiones distintas y utilidades que varían. Se trata de una relación entre las utilidades que se obtienen de un negocio y el dinero invertido en él. Si se observa el estado de resultados, en su estructura se pueden apreciar utilidades diferentes que tienen varios “dueños” o que han de servir para satisfacer o compensar a diferentes agentes interesados en la empresa

⁹ SCOUT, Besley. Fundamental Financial Management.

¹⁰Brighman, Eugene F.

(acreedores financieros, proveedores, empleados, subcontratistas, arrendadores, accionistas, etc), así que es posible calcular diferentes rentabilidades. Para Ricardo Calderón, se entiende por rentabilidad el “beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa”¹¹. Desde este punto de vista de la empresa se definirá como la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella.

1.12.2 Márgenes de rentabilidad. “Son indicadores que miden o cuantifican la capacidad de la empresa para convertir ventas en utilidades. Establecen la efectividad de la administración de la empresa para aumentar el ingreso y controlar costos y gastos.”¹²

1.12 3 Rentabilidad del activo. Esta se calculaba con base en la utilización de la utilidad operativa después de impuestos (UODI) a su vez, la UODI se obtiene aplicando a la utilidad operativa la tasa de impuestos correspondiente. El ROA como también se lo conoce para Ricardo Calderón, “Es una medida con la cual se identifica la rentabilidad que producen los activos para el propietario del negocio. Dado que se calcula como la utilidad neta sobre los activos totales, se interpreta como la utilidad que obtiene el socio por cada cien pesos que la empresa tiene en activos.”¹³

$$\text{RENTABILIDAD DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

1.12.4 Rentabilidad del Patrimonio. Se calcula después de impuestos, cuando se la analiza como efecto de la relación entre la rentabilidad del activo y el costo de capital. En la misma forma aplicada en el cálculo de la rentabilidad del activo, la del patrimonio también se calcula con base en el patrimonio al principio del período.

$$\text{RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

¹¹CALDERÓN, Ricardo. Introducción al diagnóstico financiero

¹²CALDERÓN MAGAÑA, Ricardo. Cartilla Evaluación de la rentabilidad y sus factores determinantes.

¹³Ibid

PRUEBA ACIDA=	ACTIVOS CORRIENTES – INVENTARIOS
	TOTAL PASIVOS CORRIENTES

La relación entre la utilidad neta (que le pertenece al accionista) y la inversión que el accionista mantiene en el negocio que está representada en el patrimonio da como resultado el indicador que tradicionalmente se ha denominado Rentabilidad del Patrimonio.

El resultado de este indicador también conocido como ROE puede interpretarse como la utilidad en pesos que se genera por cada cien pesos invertidos en patrimonio. La Rentabilidad del Patrimonio es la tasa de interés que ganan los propietarios.

1.12.5 Rentabilidad Operativa. Para determinar la rentabilidad que produce la operación, la utilidad apropiada es la operativa, que además debería relacionarse con los activos que estén siendo utilizados por la misma operación. La Rentabilidad Operativa (UAI) es el índice por excelencia para medir el éxito empresarial. Analiza la visión amplia de los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa.

RENTABILIDAD OPERATIVA =	UTILIDAD OPERATIVA
	ACTIVOS OPERATIVOS

1.13 ÍNDICES DE LIQUIDEZ.

Por liquidez, se entiende la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros. También se define la liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo.

1.13.1 Razón corriente. Este indicador permite determinar el índice de liquidez de una empresa. La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieros, deudas o pasivos a corto plazo.

1.13.2 Prueba acida. Este indicador es más exigente que la razón corriente ya que considera la existencia en el numerador. El valor aconsejable esta alrededor de 1

1.14 INDICE DE PRODUCTIVIDAD

“La productividad se define como la relación entre las entradas y salidas de un sistema productivo. Con frecuencia es conveniente medir esta relación como una razón de la salida dividida entre la entrada. Si se produce más salida con las mismas entradas, se mejora la productividad. De la misma manera, si se utilizan menos entradas para producir la misma salida, también se mejora la productividad.”¹⁴ Bajo una perspectiva financiera las entradas y salidas del sistema productivo (empresa) se miden en términos monetarios y el indicador de productividad entonces sería una relación entre entradas de dinero al negocio (inversiones) y salidas del sistema (ventas). Para asegurar la consistencia de las razones financieras del nivel más alto al nivel más bajo, se entre lazan a en forma jerárquica. Del primer indicador general de productividad que relaciona ventas y activos se puede derivar indicadores particulares dependiendo de los tipos de activos, es así como se relacionaran las ventas con el capital de trabajo operativo para hallar un indicador de productividad del capital de trabajo y las ventas sobre los activos fijos para encontrar un indicador de productividad del activo inmovilizado. “Un indicador de productividad es una herramienta para medir la eficiencia en el uso de activos, Indica la velocidad de recuperación o rapidez en la conversión a efectivo de los activos. También se les denomina indicadores de operación.”¹⁵

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

1.14.1 Productividad activo total. El nivel de activos fijos o de propiedad, planta y equipo que tiene una empresa determina una capacidad disponible para la operación y siempre será más eficiente (en términos operativos) que esta capacidad tenga una mayor utilización.

$$\text{OPERACIONAL PRODUCTIVIDAD ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{INGRESO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD PLANTA Y EQUIPO} = \frac{\text{INGRESO OPERACIONAL}}{\text{PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO}}$$

1.14.2 Productividad del capital de trabajo. Está representado por la sum

¹⁴SCHROEDER, Robert. Administración de Operaciones – Tercera Edición. McGraw Hill, 1992.

¹⁵CALDERÓN MAGAÑA, Ricardo Evaluación de la rentabilidad y sus factores determinantes.

a de las cuentas por cobrar y los inventarios, dado que por principio financiero el saldo de caja de una empresa debería ser siempre igual a cero, como consecuencia de la plena utilización que debe hacerse de este recurso, es decir, el capital de trabajo operativo es igual a las cuentas por cobrar más los inventarios. Al tomar el ingreso operacional y dividirlo entre el valor del capital de trabajo operativo se obtiene una relación que muestra por cada peso que la empresa mantiene invertido en capital de trabajo operativo, cuantos pesos se logran de ingreso. A esta relación la llamaremos productividad del capital de trabajo operativo o productividad del KTO.

$$\text{PRODUCTIVIDAD KTO} = \frac{\text{INGRESO OPERACIONAL}}{\text{KTO}}$$

1.14.3 Rotación de cartera. Se puede decir que la cartera rota, continuamente se transforma ya que se genera, se recauda y se utilizan de nuevo esos recursos en la operación, se vende de nuevo, expidiendo facturas que conformarán de nuevo la cartera. Este ciclo se mide con la rotación de cartera, indicador que muestra el número de veces que se cumple el ciclo venta-recaudo en un año.

$$\text{ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$\text{PERIODO DE RECAUDO} = \frac{\text{Cuentas por cobrar 300}}{\text{Ventas}}$$

La rotación de cartera muestra cuantas veces en un año se cumple el ciclo, de tal forma que ese número de veces corresponde a un año y dado que el año comercialmente tiene 360 días, se podría establecer cada cuántos días rota la cartera, quedando la siguiente expresión

1.14.4 Rotación de inventario. Los inventarios se venden y se reponen, rotan. La rotación de inventarios es una medida de eficiencia en la operación que muestra el número de veces que el inventario se vende en un período (promedio). Una baja rotación de inventarios implica altos niveles de recursos “congelados” en el negocio (mayores costos), mientras que una alta rotación de inventarios es el reflejo de dinamismo en las ventas. Otra medida para el proceso de compra-venta es el período de reposición que muestra en promedio

cuanto tiempo (número de días) tarda la empresa en “salir” del inventario, el tiempo comprendido entre la compra y la venta del producto (en promedio).

$$\text{PERIODO DE REPOSICION (Días)} = \frac{\text{Inventarios x 360}}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}}$$

Entre mayor sea el número de días del período de reposición, puede que se tenga más “seguridad” de no tener faltantes al momento de vender, pero se asumen costos más altos.

1.14.5 Cuentas por pagar. La gestión de proveedores se cuantifica usualmente con el número de veces que se cumple el proceso de compra de mercancías a crédito y pago de las mismas, durante un período, la rotación de cuentas por pagar.

$$\text{ROTACION CUENTAS POR PAGAR} = \frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$$

1.14.6 Capital de trabajo neto operativo. (KTNO). Es el neto de las cuentas por cobrar más los inventarios menos las cuentas por pagar. Esta diferencia resulta del hecho de que la operación de un negocio se basa en la combinación de estas tres cuentas con el fin de aprovechar la capacidad instalada. Sin embargo, se debe tener en cuenta que una parte de KTO es provista por los proveedores de bienes y servicios y que cualquier aumento de las operaciones, que acarrearía un incremento aunque no necesariamente en igual proporción de las cuentas por cobrar y los inventarios, también lo haría con las cuentas por pagar. Esto mismo no ocurre con los créditos financieros de corto plazo. Es decir, que existe una relación directa de causalidad entre el comportamiento de las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios y las operaciones de la empresa, lo que hace que el cálculo de los recursos que del flujo de caja deben ser apropiados para garantizar el mantenimiento del KTO, deba considerar la parte provista por dichos proveedores.

$$\text{KTNO} = \text{Cx} + \text{inventario} - \text{CxP}$$

1.14.7 El eva. Se puede estudiar, en principio como un indicador que calcula la capacidad que tiene una organización para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y la productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve¹⁶

En otras palabras el EVA es una medida de desempeño que pretende identificar cual es el nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital.

$$\text{EVA} = \text{UNA} - (\text{ANF} \times \text{CPC})$$

1.14.8 Margen Edbitda. El término EBITDA corresponde a las iniciales en Inglés de (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) que en Español traduce *Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones*. Estas amortizaciones son las de gastos pagados por anticipado y que generalmente se difieren en varios años. No se considerarían, por lo tanto, gastos que se contabilizan como pagados por anticipado pero que se difieren en menos de un año. Recordemos que la utilidad antes de intereses e impuestos, UAI, es la Utilidad Operativa que se refleja en el Estado de Resultados convencional de la empresa.

Lo anterior significa que el *“EBITDA es la utilidad operativa que se calcula antes de “descontar” las depreciaciones y amortizaciones”*¹⁷

Ventas

-Costo de Ventas (sin depreciaciones ni amortizaciones)

= UTILIDAD BRUTA

- Gastos de Administración y Ventas (sin depreciaciones ni amortizaciones)

= **EBITDA**

- Depreciaciones y Amortizaciones

= UTILIDAD OPERATIVA.

1.15 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La ejecución de un proceso de planeación estratégica como disciplina que ayuda a tomar decisiones fundamentales, se encuentra dentro un proceso de administración estratégica, que de acuerdo a la definición de Fred David “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”¹⁸. Ello implica integrar la administración, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo para obtener el éxito de la organización. De acuerdo

¹⁶ORTIZ ANAYA Héctor Análisis Financiero Aplicado Pág. 269

¹⁷ GARCIA S, Oscar. Administración financiera – TOMO 2. Gerencia del Valor, Valoración de Empresas y EVA.

¹⁸FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. México. Prentice Hall, 2003, Pág 45.

a esto se observa como la planeación estratégica es un proceso que define o parte de unos objetivos corporativos, diagramando un plan para alcanzarlos.

“La planeación consiste básicamente en entender que las empresas no son independientes del entorno y que este está incrustado en ella. Siendo consciente que el entorno cambia permanentemente y que para poder subsistir ante los cambios del medio, las empresas deben hacer lo que el hombre primitivo hizo ante los cambios de su entorno: adecuarse a él”.¹⁹

El direccionamiento estratégico. Consiste en conocer o definir una misión, la cual hace referencia a la razón de ser de la compañía, fijar la visión, es decir el sueño futuro cercano de la empresa; la determinación de los objetivos, que hacen referencia al desdoblamiento de la misión financiera que sirven para alcanzar la visión financiera.

La elaboración del diagnóstico permite conocer la situación actual de la organización, en este punto se realizan las matrices DOFA, de perfil competitivo, del entorno interno y externo, así como las tendencias de dicho entorno.

El formular estrategias se realiza para alcanzar los objetivos, estas deben ser flexibles y adaptarse a las circunstancias del momento. La ejecución de un proceso de planeación estratégica como disciplina que ayuda a tomar decisiones fundamentales, se encuentra dentro un proceso de administración estratégica, que de acuerdo a la definición de Fred David “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”²⁰. Ello implica integrar la administración, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo para obtener el éxito de la organización.

De acuerdo a esto se observa como la planeación estratégica es un proceso que define o parte de unos objetivos corporativos, diagramando un plan para alcanzarlos.

1.16 IMPORTANCIA DEL PLAN FINANCIERO DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El Plan Financiero es la cuantificación en dinero del Plan Estratégico, con el objetivo último de maximizar el valor del negocio. En consecuencia Alberto Ortiz hace un resumen de la planeación financiera que agrupa todos los elementos que se han mencionan en este marco teórico que involucra la planeación estratégica dentro de la planeación financiera como un todo ya que ninguna puede ir desligada de la otra.

- ❖ Diseño e implementación de sistemas de información gerencial.

¹⁹DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión. 1 Edición, 1998. Pág 67, 68

²⁰Fred R, DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. México. Prentice Hall, 2003, Pág. 45.

- ❖ Diagnóstico estratégico interno y externo.
- ❖ Formulación del plan estratégico global.
- ❖ Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional de la organización.
- ❖ Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos
- ❖ Asignación de recursos.
- ❖ Fijación de los indicadores del desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados con el control.
- ❖ Puesta en marcha del plan.
- ❖ Evaluación o monitoreo del cumplimiento.
- ❖ Retroalimentación del proceso de planeamiento cuando las realizaciones se distancian negativamente de los pronósticos.²¹

1.17 MARCO CONCEPTUAL

Planeación estratégica. Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones.

Direccionamiento estratégico. Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas

Estrategias. Son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa.

Planeación financiera. Proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras.

Presupuesto. Estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

Estados financieros. Es el conjunto de los documentos que recogen la información financiera de la empresa con el objetivo de reflejar la imagen fiel de la misma.

²¹ORTIZ GOMEZ Alberto. Gerencia Financiera un Enfoque Específico. McGraw-Hill, Pág. 65

Razones financieras. Son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa.

Capital de trabajo operativo. El dinero que se necesita para cubrir la operación normal del negocio. Parte de los recursos requeridos se consigue en la misma operación.

Capital de trabajo. Recursos requeridos para operar por parte de la empresa. Éste se encuentra registrado y contenido en los activos de la empresa.

Rotación cuentas por pagar. Número de veces que se cumple el proceso de compra de mercancías a crédito y pago de las mismas, durante un período. Considerar sólo obligaciones contraídas por la operación

Uaii. Utilidad antes de Intereses e Impuestos, Beneficio Antes de Intereses e Impuestos

Roa. Es el resultado de dividir la Utilidad Operativa después de Impuestos entre el valor contable de todos los activos de la empresa.

Roe. Mide lo que gana la empresa por cada peso invertido de recursos propios.

Eficiencia. Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

Eficacia. Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Producción. Es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios.

Marketing. Es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

Redireccionamiento. Formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos en un plazo.

1.18 MARCO CONTEXTUAL.

El Municipio de Cumbal se encuentra localizado a 120 km al suroccidente de la capital del Departamento y limita por el norte con Ricaurte y Mallama; por el sur con la República del Ecuador y Ricaurte; por el oriente con Guachucal y Cuaspud; por el occidente con la República del Ecuador y Ricaurte.

Su territorio es montañoso y comprendido dentro del macizo llamado Nudo de los Pastos, destacándose entre sus accidentes orográficos los volcanes Cumbal y Chiles, con alturas que superan los 4.760 msnm y los cerros Buenavista, Colorado, Golondrinas, Hondón, Negro, Oreja, Panecillo, Picacho y Portachuelo. Por la conformación del relieve se presentan los pisos térmicos frío y páramo. Rigen sus suelos las aguas de los ríos Blanco, Carchi, Chiquito, Imbina, Marino, Mayasquer, Nuevo Mundo, Salado y San Juan.

El municipio se encuentra localizado en la meseta de Túquerres e Ipiales a 120 km de la capital del departamento, San Juan de Pasto. Tiene un clima promedio de 11 °C y altitudes entre los 4764m (Cima del volcán Cumbal) y 1800m (Mayasquer, oriente del municipio).

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE: Asociación productora de leche Rio Blanco del resguardo de Cumbal

SIGLA: Asoproleche-Rio Blanco.

OBJETO SOCIAL. La asociación productora de leche Rio Blanco del resguardo de Cumbal, realizara las actividades de bienestar social a sus asociados relacionados con el fortalecimiento de proyectos productivos y en especial al fomento del mejoramiento de la ganadería y la cadena láctea. Para buscar alternativas de trabajo y prestar un buen servicio a la comunidad en los diversos eventos que se programen en la región además velar por el bienestar de sus asociados y exigir que a las diversas autoridades el respeto y derecho al trabajo.

NIT. 900167799-8

REPRESENTANTE LEGAL. Juan Bautista Cuaical Alpala.

FECHA DE CONSTITUCION. 23 de Julio de 2007.

DIRECCION. Vereda Cumbal, Centro Cumbal.

La comercializadora Rio Blanco surge ante la necesidad que tenían un grupo de agricultores a los cuales se le dificultaba la venta de leche cruda, al municipio de Cumbal llegaba la empresa alpina a recolectar la leche pero estos siempre la compraban al precio que ellos querían perjudicando al agricultor, esta actividad era constante lo que hacía en algunos caso que el campesino prefiera que se dañara la leche a venderla, ya que era más costoso realizar todo el proceso para poder venderla. Ante esta situación decidieron agruparse y conformar la asociación Rio Blanco, y aprovechar los beneficios que le brinda el estado a los resguardos y acogerse a al decreto 2478 de 1999 el cual regula el precio de la venta de la leche en frio. Cuando ya se conforman como asociación reciben apoyo de la USAID quienes les brindan ayuda técnica y les dan recursos para la compra del tanque de enfriamiento, ya conformados y con el tanque tienen un lugar donde concentrar todo lo producido y poder

vender la leche fría. En el 2010, reciben apoyo del ministerio de agricultura en convenio con la CCI a través del programa de oportunidades rurales, en un inicio se recolectaban mensualmente 20 mil litros de leche, en la actualidad la capacidad de recolección creció y se recolectan 80 mil litros de leche mensual lo que permite que los ingresos anuales se han equivalentes a \$800'000.000. El aumento de asociados permite creer que es necesario estructurar mejor la empresa mediante la realización de un plan financiero en función de un plan estratégico para aprovechar las ventajas con las que cuenta la Asociación.

ECONOMIA EN CUMBAL. Hablar del sector económico en el municipio de Cumbal es hablar de factores como el Agropecuario y el Ganadero, que son los más destacados en la región, sin descartar otros como el comercio, transporte, turismo, ebanistería, servicios, tejidos, confecciones y la minería.

El desarrollo económico presenta algunas limitaciones que de alguna manera, afectan la producción por factores como el mal uso de la tierra, la falta de asesoría técnica, problemas sociales y en algunos casos las vías de acceso. La Ganadería es la principal actividad económica de la zona, observándose en los últimos tiempos un incremento en las explotaciones lecheras.

1.19 MARCO LEGAL.

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos "INVIMA"

El INVIMA, es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Salud, con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa, cuyo objeto es la ejecución de las políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos y elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

Fue creado por el Artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y reglamentada su estructura interna y funciones mediante Decreto 1290 de 1994.

Los objetivos de esta institución son los siguientes:

- Ejecutar las políticas formuladas por el Ministerio de Salud en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de los productos que le señala el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes.
- Actuar como institución de referencia nacional y promover el desarrollo científico y tecnológico referido a los productos establecidos en el artículo 245 de la ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes los cuales son: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas, cosméticos, dispositivos y elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos

naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivo de diagnóstico, productos de aseo, higiene y limpieza, los plaguicidas de uso doméstico y aquellos que recomiende la Comisión Revisora de que trata el artículo noveno del presente Decreto.

El INVIMA tiene jurisdicción en todo el territorio nacional; su domicilio y sede de sus órganos administrativos principales, es la ciudad de Santafé de Bogotá, D.C.35

En cumplimiento de sus objetivos el INVIMA realizará las siguientes funciones:

Controlar y vigilar la calidad y seguridad de los productos establecidos en el artículo 245 de la ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes, durante todas las actividades asociadas con su producción, importación, comercialización y consumo.

Adelantar los estudios básicos requeridos, de acuerdo con su competencia y proponer al Ministerio de Salud las bases técnicas que este requiera, para la formulación de políticas y normas, en materia de control de calidad y vigilancia sanitaria de los productos mencionados en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes.

Proponer, desarrollar, divulgar y actualizar las normas científicas y técnicas que sean aplicables en los procedimientos de inspección, vigilancia, control, evaluación y sanción, y en la expedición de licencias y registros sanitarios.

Coordinar la elaboración de normas de calidad con otras entidades especializadas en esta materia, de acuerdo con la competencia que les otorgue la ley.

Expedir las licencias sanitarias de funcionamiento y los registros sanitarios, así como la renovación, ampliación, modificación y cancelación de los mismos, cuando le corresponda, de conformidad con la reglamentación que sobre el particular expida el Gobierno Nacional con fundamento en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993; los registros y licencias así expedidos no podrán tener una vigencia superior a la señalada por el Gobierno Nacional en desarrollo de la facultad establecida en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993.

Delegar en algunos entes territoriales la expedición de las licencias sanitarias de funcionamiento y de los registros sanitarios, así como la renovación, ampliación, modificación, cancelación y otras novedades referidas a los mismos, de conformidad con la reglamentación que expida el Gobierno Nacional con fundamento en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993.

Establecer las directrices operativas y los procedimientos de operación técnica a ejecutarse, en las materias relacionadas en este Decreto.

Capacitar, actualizar, asesorar y controlar a las entidades territoriales en la correcta aplicación de normas y procedimientos previstos en materia de vigilancia sanitaria y control de calidad, de los productos establecidos en el artículo 245 de la ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes.

Promover, apoyar y acreditar instituciones para la realización de evaluaciones farmacéuticas y técnicas, así como laboratorios de control de calidad, asesorarlos y controlar su operación de acuerdo con las normas vigentes, sin perjuicio de lo que en materia de control deban adelantar las entidades territoriales.

Efectuar las pruebas de laboratorio que considere de mayor complejidad a los productos estipulados en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes; desarrollar, montar y divulgar nuevas técnicas de análisis y ejercer funciones como laboratorio nacional de referencia.

Organizar, dirigir y controlar la red nacional de laboratorios referida a los productos estipulados en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes y promover su desarrollo, y tecnificación.

Dirigir, coordinar y controlar el diseño, operación y actualización del sistema de información referido a las licencias y registros sanitarios en todo el país.

Resolver los conflictos que se presenten en desarrollo de las evaluaciones farmacéutica y técnica y en la expedición, ampliación, renovación, modificación y cancelación de licencias, registros sanitarios o de otras novedades asociadas, entre los solicitantes y las instituciones acreditadas y delegadas.³⁸

Impulsar y dirigir en todo el país las funciones públicas de control de calidad, vigilancia sanitaria y de vigilancia epidemiológica de resultados y efectos adversos de los productos de su competencia.

Identificar y evaluar las infracciones a las normas sanitarias y procedimientos establecidos y adelantar las investigaciones que sean del caso, aplicar las medidas de seguridad sanitaria de ley y las sanciones que sean de su competencia, de conformidad con la Ley 9 de 1979 y remitir a otras autoridades los demás casos que les correspondan.

Proponer medidas de carácter general para promover la aplicación de las buenas prácticas de manufactura en la elaboración de los productos establecidos en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes, así como en su transporte, almacenamiento y en las demás actividades propias de su comercialización.

Participar y colaborar con la industria y el sector privado en general, en los aspectos, de capacitación, actualización, asesoría técnica e intercambio de experiencias e innovaciones tecnológicas.

Adelantar, cuando se considere conveniente, las visitas de inspección y control a los establecimientos productores y comercializadores de los productos establecidos en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y en las³⁹normas pertinentes, sin perjuicio de lo que en estas materias deban adelantar las entidades territoriales.

Autorizar la publicidad que se dirija a promover la comercialización y consumo de los productos establecidos en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993, de

conformidad con lo dispuesto en la Ley 9 de 1979 y sus Decretos Reglamentarios y en las demás normas que se expidan para el efecto. El INVIMA podrá autorizar de manera general y previa, toda la publicidad que se ajuste a los criterios generales que para el efecto disponga.

Identificar, proponer y colaborar con las entidades competentes, en la investigación básica, investigación aplicada y epidemiológica de las áreas de su competencia.

Realizar actividades permanentes de información y coordinación con los productores y comercializadores y de educación sanitaria con los consumidores, expendedores y la población en general, sobre cuidados en el manejo y uso de los productos cuya vigilancia le otorga la ley al Instituto.

Fijar y cobrar las tarifas para la expedición de licencias sanitarias de funcionamiento, registros sanitarios, certificaciones, derechos de análisis y demás servicios referidos a la vigilancia y control de los productos de su competencia.

Otorgar visto bueno sanitario a la importación y exportación de los productos de su competencia, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas vigentes.

Propender, dentro de su competencia, por la armonización de las políticas referidas a la vigilancia sanitaria y control de calidad de los productos establecidos en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes, con los países con los cuales Colombia tenga relaciones comerciales.

La resolución 2310 de 1986 (24 de Febrero de 1986) Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente sobre: “el procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos”

En uso, de las atribuciones que le confiere la Ley 09 de 1979,

CAPITULO I

ARTICULO 1.o. De las actividades que se regulan.

Los Derivados Lácteos que se produzcan, importen, exporten, transporten, procesen, envasen, comercialicen o consuman en el territorio nacional, deberán cumplir con las reglamentaciones de la presente resolución y las disposiciones complementarias que en desarrollo de la misma o con fundamento en la Ley 09 de 1979, dicte el Ministerio de Salud.

Cuando el país al cual se desee exportar derivados Lácteos exija requisitos diferentes a los de la presente resolución, estos se ajustarán a los requeridos por el importador.

PARAGRAFO 1. Los ingredientes y aditivos utilizados en la elaboración de los Derivados Lácteos deben ser grado alimenticio, aptos para el consumo humano.

PARAGRAFO 2. Los Derivados Lácteos enriquecidos y los de uso dietético, además de llenar los requisitos contemplados en esta Resolución, deben cumplir, en lo pertinente, con los requisitos exigidos en la resolución No 11488 de 1984 o las disposiciones que lo sustituyan o complementen.

El Artículo 4. Define el producto higienizado de la siguiente manera: “denomínese producto higienizado aquel que ha sido sometido a un proceso físico como pasteurización, ultra pasteurización u otro, con el objeto de reducir al mínimo los posibles peligros para la salud, derivados de microorganismos”.

El Artículo 5.se refiere a los procedimientos de higienización y los define así:

Pasteurización: Es el proceso aplicado a un producto mediante una adecuada relación de temperatura y tiempo para destruir su flora patógena y la casi totalidad de su flora banal, sin alterar de manera esencial ni su valor nutritivo, ni sus características fisicoquímicas u organolépticas.

Ultra pasteurización (U.H.T.): Es el proceso térmico en flujo continuo aplicado a un producto a una temperatura no inferior a 132°C durante por lo menos un segundo, seguido inmediatamente de envasado aséptico en recipientes estériles a prueba de luz, impermeables y cerrados herméticamente, de tal manera que aseguren la ausencia de todas las formas de microorganismos vegetativos y esporulados, sin alterar de manera esencial ni su valor nutritivo, ni sus características fisicoquímicas u organolépticas.

Esterilización: Es el proceso térmico aplicado a un producto, envasado herméticamente, a una temperatura no inferior a 115°C la cual debe mantenerse durante por lo menos 15 minutos, para lograr la destrucción de todas las formas de microorganismos vegetativos y esporulados, sin alterar de manera esencial ni su valor nutritivo, ni sus características fisicoquímicas ni organolépticas.

Parágrafo. Cualquier otro proceso de higienización debe someterse a estudio y aprobación del ministerio de salud.

ARTICULO 2. Definiciones Para los efectos del presente decreto determinase las siguientes definiciones:

a. LECHE Es el producto de la secreción normal de la glándula mamaria de animales bovinos sanos, obtenido por uno o varios ordeños diarios, higiénicos, completos e interrumpidos

b. LECHE CRUDA ENTERA: Para efectos del presente decreto denominase leche cruda entera, aquella que reúne las características y condiciones establecidas en el presente reglamento.

c. LECHE HIGIENIZADA Denominase leche higienizada el producto obtenido al someter la leche cruda entera a un proceso de pasteurización, irradiación, ultra pasteurización o esterilización.

d. LECHE PASTEURIZADA Es el producto obtenido al someter la leche cruda, entera, a una adecuada relación de temperatura y tiempo para destruir su flora patógena y la casi totalidad de su flora banal, sin alterar de manera esencial ni su valor nutritivo ni sus características físico-químicas u organolépticas.

e. LECHE IRRADIADA Es el producto obtenido al someter la leche cruda entera, a la acción de radiación ionizante de determinada longitud de onda, para destruir la totalidad de su flora patógena, sin alterar su valor nutritivo ni sus características físico-químicas u organolépticas.

f. LECHE RECONSTITUIDA Es el producto uniforme que se obtiene mediante un proceso apropiado de incorporación a la leche en polvo, (entera, semidescremada o descremada), de la cantidad necesaria de agua potable, adicionándole o no grasa deshidratada de leche y sometiénolo posteriormente a homogeneización, higienización y enfriamiento inmediato a fin de que presente características físico-químicas y organolépticas similares a las de la leche líquida correspondiente

g. LECHE RECOMBINADA Es el producto que se obtiene de la mezcla de leche cruda entera con leche reconstituida en una proporción no mayor del 30% de esta última, sometido posteriormente a higienización con el fin de que presente características físico-químicas similares a las de la leche entera higienizada

h. LECHE EN POLVO Denominase leche en polvo, el producto que se obtiene por la deshidratación de la leche

i. LECHE ADULTERADA Es aquella a la que se le han sustraído, adicionado o reemplazado, total o parcialmente, sus elementos constitutivos naturales, o adicionado otros extraños, en condiciones que puedan afectar la salud humana o animal o modificar las características físico-químicas y organolépticas señaladas en el presente decreto

j. LECHE ALTERADA Es aquella que ha sufrido transformaciones en sus características físico-químicas y organolépticas, o en su valor nutritivo, por causa de agentes físico-químicos o biológicos, naturales o artificiales

k. LECHE FALSIFICADA Es aquella con la apariencia y características generales del producto legítimo, protegida o no por marca registrada que se denomina como éste Sin serio o que no procede de sus verdaderos fabricantes

L. INTERMEDIARIO Quien Independientemente de la condición de productor, compra leche con objeto de abastecer los establecimientos a Que se refiere el presente decreto o al consumidor o ESTABLECIMIENTO Denominase establecimiento para efectos del presente decreto, las plantas para enfriamiento o centrales de recolección, las plantas para higienización, las plantas para pulverización, las plantas para la producción de derivados lácteos,

los depósitos y expendios de leche - HATO Sitio destinado principalmente al ordeño y explotación lechera del ganado vacuno

ARTICULO 3. Del calostro, para los efectos del presente decreto no se considera como leche apta para consumo humano el producto obtenido de los Quince (15) días anteriores y los siete (7) posteriores al parto del correspondiente bovino.

ARTICULO 4. Denominación de otras leches. La leche proveniente de animales distintos de los bovinos, se denominará con el nombre de la especie Producto.

CAPITULO II DE LOS HATOS

ARTICULO 5. Ubicación de los hatos. A partir de la fecha de expedición del presente decreto, los hatos destinados a crear productos de leche para consumo deberán funcionar en zonas rurales.

- **PARAGRAFO.** El Ministerio de Salud, por razones de conveniencia y sin perjuicio del cumplimiento estricto de los requisitos de carácter sanitario, podrá otorgar autorizaciones especiales para el funcionamiento temporal de hatos en áreas urbanas. o delegar esta función en los Servicios Seccionales de Salud.

ARTICULO 6. Requisito general de los hatos Todo hato cuyo objeto sea la producción de leche, deberá tener un establo fijo o un sitio de ordeño, destinado preferentemente a esta actividad.

ARTICULO 7. Sanidad animal. Los bovinos destinados a la producción de leche deberán estar sanos, libres de zoonosis, mastitis y demás enfermedades infecto contagiosas

- **PARAGRAFO 1.** El diagnóstico de brucelosis y tuberculosis cuando deba hacerse en desarrollo de disposiciones oficiales sobre sanidad animal, u otras razones, será certificado por médicos veterinarios.
- **PARAGRAFO 2.** Las pruebas de mastitis deberán practicarse en forma permanente a todas las vacas en producción, y cuando las autoridades de salud o agropecuarias lo estimen conveniente.
- **PARAGRAFO 3.** Los bovinos sometidos a la aplicación de drogas o medicamentos que se eliminan por la leche, sólo podrán incorporarse a la producción de leche para consumo humano, 72 horas después de la terminación del tratamiento.

ARTICULO 8. Clasificación de los hatos De conformidad con los requisitos y condiciones sanitarias mínimas establecidas en el presente decreto, los hatos se clasifican así:

- a. De primera categoría.
- b. De segunda categoría.

ARTICULO 9. Requisitos de los hatos de primera categoría. Los hatos de PRIMERA CATEGORIA deberán reunir los siguientes requisitos mínimos:

1. Tener un establo fijo construido sobre terreno de fácil drenaje, que permita realizar esta actividad en buenas condiciones sanitarias.

2. Disponer de agua abundante, potable o de fácil higienización.

3. Disponer por lo menos de las siguientes secciones.

a. Para el ordeño.

b. Para enfriamiento, envasado y almacenamiento de leche.

c. De laboratorio necesario para la práctica de pruebas de campo.

4. **Decreto 2473/87 Art. 3.** Sus instalaciones estarán iluminadas y ventiladas convenientemente.

5. En los establos fijos, disponer de un estercolero construido en forma apropiada, convenientemente protegido, aislado para evitar toda posible contaminación y sometido a los requisitos técnicos indispensables para tratamiento adecuado del estiércol y la prevención de insectos y roedores. En los sitios de ordeño se hará una disposición de estiércol adecuada desde el punto de vista higiénico sanitario.

6. Servicios sanitarios adecuados con la disposición de aguas servidas y excretas, disponer de equipos para el ordeño mecánico.

7. Los utensilios y equipos que tengan contacto con la leche deberán ser de material inerte, que permita fácil lavado y desinfección después de cada uso.

8. Las sustancias que se utilicen para el lavado y desinfección de los materiales a que se refiere el numeral anterior, deberán ser aprobados por el Ministerio de Salud cuando se trate de soluciones con compuestos de cloro, su concentración mínima de cloro libre será de 50 partes por millón.

9. Disposiciones de asistencia técnica prestada por médico veterinario o zootecnista inscrito en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), con el fin de garantizar que la dirección de los programas de Sanidad Animal y Educación Sanitaria se adelante con criterio profesional.

- **PARAGRAFO.** Los Servicios Seccionales de Salud, previa comprobación del lleno de los requisitos señalados en el presente decreto, otorgarán a los Interesados licencia Sanitaria de Funcionamiento para hatos de primera categoría.

ARTICULO 10. Requisitos especiales para el enfriamiento de la leche en los hatos cuando quiera que en los hatos de primera categoría se produzca y comercialice leche entera cruda para consumo directo, además de los requisitos generales señalados en el artículo anterior deberán cumplirse los especiales establecidos en el presente decreto para el enfriamiento de la leche en los hatos.

ARTICULO 11. Destino de la leche producida en hatos de primera categoría. La leche entera cruda producida en los hatos de primera categoría, previo el lleno de los requisitos establecidos en el presente decreto podrá destinarse:

a. Para consumo humano directo

b. A los establecimientos a que se refiere el presente decreto:

- **PARAGRAFO.** La leche producida y enfriada en los hatos de primera categoría sin el lleno de los requisitos establecidos para dicho producto deberá tener igual destinación que la leche entera cruda proveniente de hatos de segunda categoría.

ARTICULO 12. Requisitos de los hatos de segunda categoría. Para efectos del presente decreto los hatos distintos de los de primera categoría se consideran hatos de segunda categoría y deberán reunir los siguientes requisitos mínimos.

1. Tener establo fijo o sitio de ordeño.

2. Disponer de agua de fácil higienización.

3. Disponer para el filtrado de leche de coladores de acero Inoxidable de plástico u otro material aprobado con exclusión del uso de telas paños, bayetillas o similares salvo en los casos en que, por las condiciones y características del material y su utilización sean aprobadas por la autoridad sanitaria.

4. En los establos fijos el estiércol deberá retirarse diariamente y su disposición final, previo tratamiento se llevara a cabo en un lugar que evite contaminación Insectos y roedores.

5 Los utensilios y equipos que tengan contacto con la leche deberán ser de material inerte que permita su fácil lavado y desinfección Después de cada uso.

6. Las sustancias para el lavado y desinfección de los materiales a que se refiere el numeral anterior deberán estar aprobados por el Ministerio de Salud.

ARTICULO 13. Destino de la leche producida en los hatos de segunda categoría. La leche entera cruda producida en los HATOS DE SEGUNDA CATEGORIA previo el lleno de los requisitos establecidos en el presente decreto podrá destinarse

a. Los establecimientos a que se refiere el presente decreto con excepción de depósitos y expendios.

b. Al consumo humano directo en las localidades o regiones donde la leche cruda proveniente de hatos de primera categoría y la Leche higienizada sea insuficiente. En este caso deberá venderse en los expendios autorizados en el presente decreto.

- **PARAGRAFO.** Los Servicios Seccionales de Salud determinarán mediante resolución motivada las localidades o regiones donde no puede expendirse leche cruda proveniente de hatos de segunda categoría de acuerdo con las condiciones establecidas en el literal b del presente artículo.

CAPITULO III.

DE LA PROCEDENCIA ENFRIAMIENTO Y DESTINO DE LA LECHE.

ARTICULO 14. El enfriamiento de la leche podrá realizarse.

- a. En los hatos de PRIMERA CATEGORIA.
- b. En los hatos de SEGUNDA CATEGORIA.
- c. En las plantas para ENFRIAMIENTO o CENTRALES DE RECOLECCION.

ARTICULO 15. Enfriamiento de la leche en los hatos de primera categoría. Enmiéndese por enfriamiento de la leche en hatos de primera categoría el proceso que se somete la leche producida en estos hatos, Inmediatamente después del ordeño, con el objeto de conseguir, mediante el USO de cortina de enfriamiento tanque de expansión u otro método técnico aprobado por la autoridad sanitaria correspondiente, que su grado de temperatura sea Inferior a 10^a C.

- **PARAGRAFO.** La leche producida y enfriada en hatos de primera categoría que cumpla con la totalidad de los requisitos generales y especiales señalados en el presente decreto, podrá destinarse para su expendio directo al público.

1.20 ASPECTOS METODOLÓGICOS.

1.20.1 Tipo de investigación. La investigación es de tipo descriptiva, propositiva y cuantitativa.

Descriptiva. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Se realizará un análisis del funcionamiento financiero actual de la entidad permitiendo hacer una descripción de su estructura actual relacionándola con su desempeño.

Propositiva. Es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una

situación con base en información obtenida del análisis se elaborará un modelo de plan de acción financiero de acuerdo con las necesidades que presenta la entidad.

Cuantitativa. Es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables. Por cuanto sus objetivos se alcanzan con el apoyo de las cifras y la encuesta como instrumento para recoger la información.

1.20.2 Método de la investigación. Los métodos de la investigación son analítico deductivo e inductivo.

Se enmarca dentro del método analítico, deductivo e inductivo ya que realiza un análisis ordenado, coherente, y lógico de las variables correspondientes al objeto de la investigación que permiten el desarrollo de un planteamiento estratégico para una unidad de producción.

Es analítico ya que a través de este método se divide todo el proceso objeto del estudio en sus partes, las cuales posteriormente serán analizadas para generar resultados o soluciones estratégicas. Esto es, analizar el entorno, evaluar la competencia, la teoría de la competitividad y se logre establecer una respuesta al problema planteado. Este proceso permite avanzar en el área del conocimiento puesto que se identifican cada uno de los componentes que caracterizan la realidad de la investigación estableciendo la relación causa y efecto entre los elementos que forman parte del objeto de estudio.

Por su parte la investigación es deductiva e inductiva dado a que a partir de un proceso de conocimiento se inicia con la observación de los fenómenos para pasar analizar situaciones particulares en donde se desarrollara un plan que afecta de manera positiva a la ASOCIACION RIO BLANCO, de manera general es decir la planeación financiera en función de un plan estratégico.

1.20.3 Línea de investigación. El presente trabajo se encuentra enmarcado dentro de la línea de investigación Contable y Financiera definida por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño Especialización en Finanzas.

1.20.4 Instrumento de recolección de la información. Fuentes primarias. La recolección de información primaria se obtendrá por medio de encuestas a los asociados, observación directa de la I el contexto municipal, el contexto municipal, las entidades públicas y la comunidad en general, mediante técnicas de observación directa y entrevistas. **Fuentes secundarias.** Libros y textos de Planeación Financiera, Finanzas Corporativas, Presupuestos y Planeación Estratégica, Documentos diversos de la Asociación y demás datos escritos de

los organismos gubernamentales como: INVIMA, Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Agricultura, FEDEGAN, y demás documentos oficiales extraídos de la red global Internet. **Fuentes Terciarias.** Referidas específicamente a las consultas y documentos oficiales extractados de la Red Global Internet.

Población o Universo. Los sujetos que definen el Universo de estudio son los 60 miembros de la asociación.

Muestra. El tamaño de cada uno de los Universos de estudio.

1.20.5 Tratamiento de la información. La información recolectada en las fuentes primarias y secundarias inicialmente se tabulará y luego se analizará por medio de comparación de variables. Se utilizará además la herramienta informática de Excel para elaboración de gráficas.

2. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA ASOCIACIÓN.

2.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTA A LOS ASOCIADOS.

Figura 1. Conocimiento de la misión de la Asociación.



Fuente: Esta investigación.

Análisis .El 100% de los asociados sabe que la misión esta por escrito pero solo pero el 53,3% de los encuestados dice conocerla, y un 46,7% dice no conocerla.

Interpretación. Aunque la empresa cuenta con una misión la mayoría no la conoce debido a que esta no está disponible al público en un pendo donde todos los socios puedan leerla.

Figura 2. Conocimiento de la visión de la asociación.

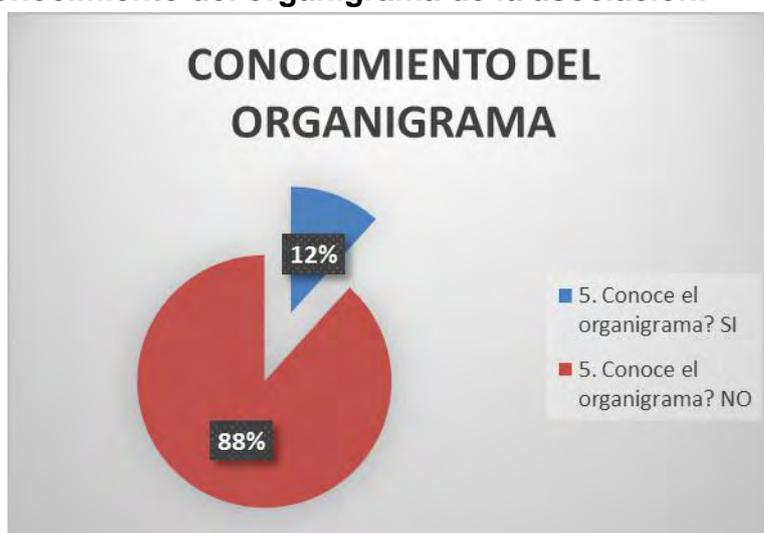


Fuente: Esta investigación.

Análisis. En promedio un 74% de los asociados no conocen la visión ni saben si la misma está escrita, solo la tercera parte aproximadamente tiene conocimiento de la existencia de esta y han tenido la oportunidad de leerla.

Interpretación. Con respecto a la visión de la Asociación los integrantes de la misma no saben en su mayoría que existe por lo tanto no saben dónde quieren llegar en un futuro, igual se recomienda plasmarla en un pendo y ubicarla en un lugar visible donde todos puedan leerla y conocerla.

Figura 3. Conocimiento del organigrama de la asociación.



Fuente: Esta investigación.

Análisis. Un 85% de los asociados no conocen el organigrama de la asociación, lo que indica que no saben cómo está constituida la asociación y cuáles son las funciones de cada uno de los que conforman el organigrama.

Interpretación. Los asociados en su mayoría no conocen quienes son los directivos de la asociación, su labor parece ser que solo es recolectar la leche llevarlas al centro de acopio y recibir el dinero a cambio.

Figura 4. Conocimiento de los objetivos



Fuente: Esta investigación.

Análisis. La tercera parte de los asociados que pertenecen a un conoce cuales son los objetivos de la asociación, lo que indica que se deben tomar medidas para la divulgación de los objetivos.

Interpretación. Los integrantes de la asociación no tienen la cultura empresarial por eso no se preocupan conocer la misión visión objetivos, es necesario, urgente que la asociación adopte cambios para empezar a fomentar la cultura empresarial en la asociación.

Figura 5. Manual de funciones y conocimiento de Políticas



Fuente: Esta investigación.

Análisis. El 72% de los asociados no sabe si existe un manual defunciones y no saben cuáles son las políticas solo un 28% tiene conocimiento de las funciones y las políticas.

Interpretación. Los socios en su mayoría no tiene conocimiento del manual de funciones de cada uno de los integrantes de la junta directiva para ellos no es importante conocer las actividades que desempeñan los integrantes de la misma, con respecto a las políticas de la misma la mayoría no sabe que existe.

Figura 6. Manual de procedimiento de la asociación.



Fuente: Esta investigación.

Análisis. El 100% de los asociados conocen cuales son los procedimientos que se deben llevar el proceso de recolección y enfriamiento de la leche.

Interpretación. Todos los socios tienen conocimiento del manual de funciones para tratar la leche, esto sumado a la experiencia empírica que tiene es lo que hace que el producto sea de buena calidad.

Figura 7. Conocimiento de las normas del gobierno.



Fuente. Esta investigación.

Análisis. A la pregunta si conoce las normas del gobierno para transportar leche en frío el 100% de los encuestados dice conocerlas. Esta pregunta es importante ya que es muy importante que todos tengan presente las normas.

Interpretación. Es necesario que todos conozcan la normas del gobierno para la comercialización de leche enfriado, si no conocieran estas normas sería

imposible que algun socio pertenecierapudiera vender su producto a la asociación.

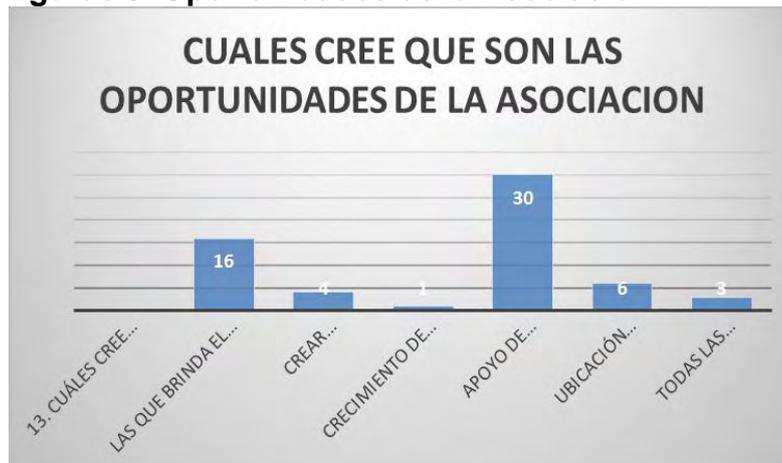
Figura 8. Debilidades de la Asociacion.



Fuente: Esta investigación.

Análisis. Un 33% y 31% de los asociados cree que la mayor debilidad de la asociación está en la deficiente organización y la falta de un plan a seguir respectivamente, un 26% respondió que también le hace falta una proyección seguido de una inadecuada gestión con un 10%.

Figuras 9. Oportunidades de la Asociación.



Fuente: Esta investigación.

Análisis. El 50% consideran que la mayor oportunidad que consideran los asociados que tiene es el apoyo de entidades no gubernamentales, un 26%

crea que las oportunidades que brinda el gobierno ya que por ser resguardo obtienen muchos beneficios, y un 1% cree que una oportunidad es el crecimiento del sector.

Figura 10. Fortalezas de la asociación.



Fuente: Esta investigación.

Análisis. 27 de los asociados creen que la mayor fortaleza es el producto que se vende seguido de 19 socios que creen que la infraestructura es otra de sus fortalezas, 11 socios creen que las capacitaciones que reciben con mucha frecuencia es una fortaleza.

Figura 11. Amenazas de la asociación.



Fuente. Esta investigación.

Análisis. Para el 53% de los encuestados la mayor amenaza es el cambio del precio, seguido de la evolución tecnológica con 30%, y un 17% menciona que una amenaza es el orden público.

Interpretación. Las últimas cuatro preguntas de la encuesta son resultado de la percepción de cada uno de los asociados con lo que ellos consideran que pueden ser las Debilidades, Oportunidad, Fortalezas y amenazas para la asociación.

2.2 MARCO ANALÍTICO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

2.2.1 Área administrativa. Esta área, es la que se destaca en la asociación como figura representativa quien se encarga de la planeación, organización, dirección y control de las actividades que se desarrollan en la asociación. Dentro de los factores ambientales internos se analizarán las capacidades que tiene la Asociación misma, para ello esta área se encarga de fijar la Misión, Visión, Valores, y Objetivos están determinadas de forma tácita, porque no se encuentran publicadas, ni los empleados la conocen en su mayoría formalmente.

2.2.2 Misión corporativa. Somos una asociación comercializadora de leche constituida para lograr beneficios a sus asociados y proveedores tanto a nivel productivo como social, creemos y apoyamos el esfuerzo y mano de obra de nuestros asociados.

2.2.3 Visión corporativa. Ser una empresa líder e innovadora en la recolección de leche, gracias a la implementación de nueva tecnología. Lograr un lugar importante en el mercado de la región cumpliendo los más estrictos estándares de calidad y competitividad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el mercado regional y nacional.

Valores corporativos.

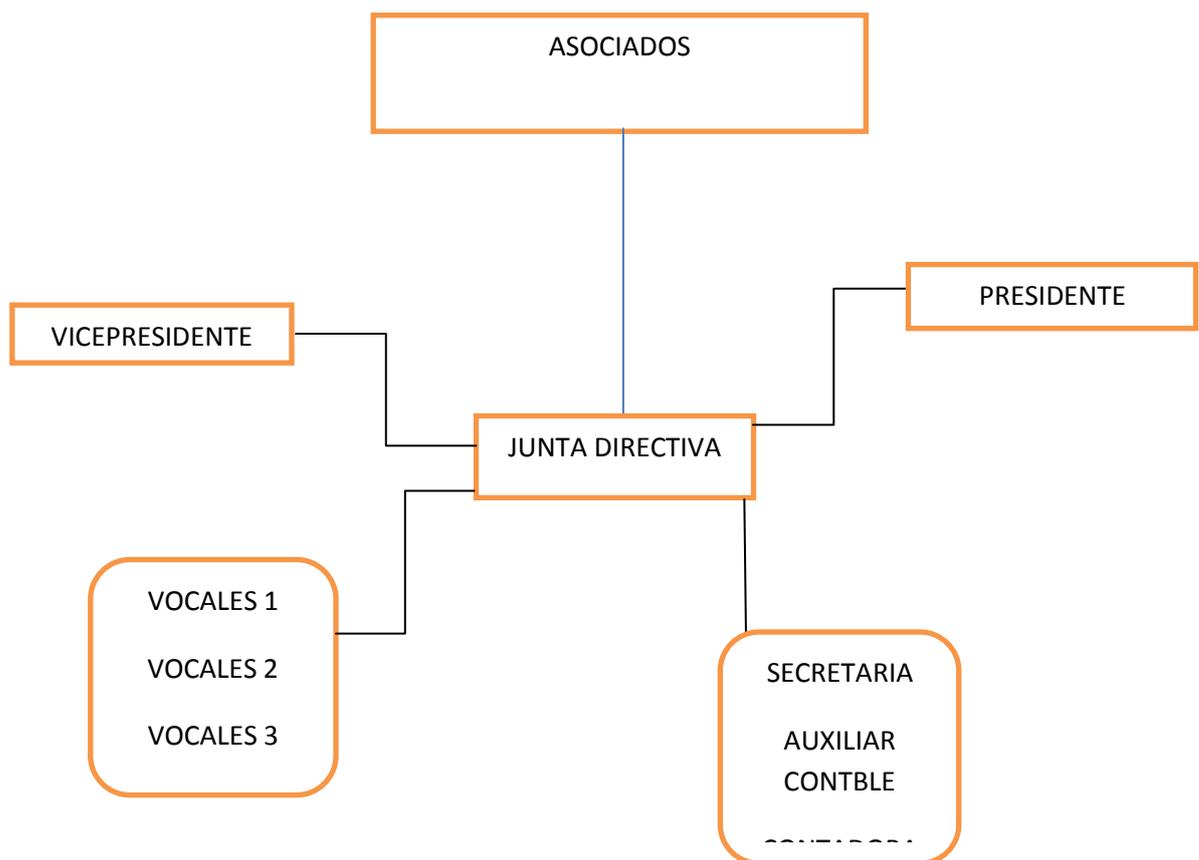
- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad

Objetivos corporativos.

- Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

- Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros asociados.
- Hacer mayor seguimiento y control de los procesos en la recolección de la leche.
- Mejorar la rentabilidad y disminuir costos en la recolección de la leche.
- Cumplir con los requisitos del sistema de calidad ajustados a las normatividad.
- Desarrollar y dar cumplimiento a los estándares de las normas de seguridad.

Figura 12. Organigrama de la empresa



Fuente esta investigación.

La asociación cuenta con un organigrama explícito encabezado por una junta directiva cada integrante del organigrama desarrolla una función.

El organigrama de la asociación también sirve como organigrama empresarial. Teniendo en cuenta que la asociación es muy pequeña no se justifica realizar otro, porque son los mismos integrantes los que cumplen las funciones, que se especifican a continuación.

Funciones de la junta directiva.

- Velar por el cumplimiento de los Estatutos y ejecutar los acuerdos tomados en las Asambleas Generales.
- Confeccionar las Memorias, cuentas, inventarios, balances y presupuestos de la Asociación.
- Elaborar el borrador del Reglamento de Régimen interior.
- Acordar la celebración de actividades.
- Tener a disposición de los asociados el Libro de Registro de Asociados.
- Tener a disposición de los asociados los Libros de Actas y de Contabilidad; así como la documentación de la entidad.
- Recaudar la cuota de los asociados y administrar los fondos sociales.

Funciones del Presidente

- Representación oficial de la Asociación.
- Responsable del establecimiento de contactos con Organismos Oficiales en nombre de la Asociación.
- Dirección y Coordinación de las estrategias de la Asociación.
- Designación de tareas y cometidos puntuales a miembros de la junta y socios.
- Contacto directo con el contador de la Asociación coordinación del seguimiento periódico de las actuaciones del contador.

Funciones del vicepresidente.

- Representación oficial de la Asociación dando soporte y asistencia a la presidente en todas sus funciones.
- Acompañamiento constante al presidente en cada una de las actividades que desarrolla Dirección.
- Apoyo a Tesorería y Supervisión de protección de datos.

Funciones de la secretaria.

- Convocar y organizar de asambleas y reuniones de la Junta Directiva por orden de presidencia.
- Realización de las Actas de Juntas y Asambleas. Custodia y Archivo de los Documentos de la Asociación, siendo su responsabilidad directa.
- Enviar y recibir información por solicitud del presidente.

Funciones del auxiliar contable.

- Clasificar revisar y contabilizar todos los hechos económicos a través de los libros contables.
- Elaboración de comprobante de egresos arqueo de caja, pago de nómina control de proveedor, control de cuentas por pagar.

Funciones del contador.

- Asesorar en la toma de daciones conforme a los estados financieros.
- Liquidar impuestos.
- Auditar transacciones realizadas por el auxiliar contable.
- Elaboración y presentación de estados financieros

Funciones de los vocales.

- Sustituir temporalmente, por orden, a los miembros de la Junta Directiva, excepto al presidente que será sustituido por el vicepresidente.

2.2.4 Área financiera. Por su conformación y tamaño la Asociación Rio Blanco lleva sus

Estados Financieros. En la empresa se elaboran Estados Financieros mensuales y anuales de cada ejercicio económico de la empresa. Los Estados Financieros que se elaboran son: Balance General y Estado de Resultados.

Sistema Contable Para el desarrollo de la contabilidad de la empresa, se utiliza un sistema tradicional el mismo que permite ingresar todas las operaciones que desarrolla la empresa y obtener como resultado los Estados Financieros. El sistema cuenta con varios módulos como son: Plan de cuentas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, libro diario, conciliaciones y reportes.

Análisis Financiero. La empresa no realiza el análisis financiero de sus cuentas, que le permita evaluar o diagnosticar la situación presente y futura de la empresa; y así tomar decisiones en caso de contingencias.

Plan Financiero. La Asociación no cuenta con un plan financiero, y por ello la presente investigación propone el diseño de un plan financiero, el mismo que le permita establecer pronósticos y metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el objetivo de incrementar su rendimiento y rentabilidad, mediante herramientas financieras, que le permitan alcanzar esta meta.

Indicadores De Gestión Financiera. La empresa no ha evaluado la gestión financiera y tampoco ha realizado un diagnóstico financiero completo capaz de proporcionar al área financiera la información relevante y suficiente para determinar la situación financiera actual de la empresa y con ello tomar decisiones y acciones enfocadas al desarrollo y mejoramiento financiero de la empresa en cuanto a rendimiento y rentabilidad prioritariamente.

2.2.5 Área comercial y operaciones. Por su actividad lo único que comercializa la asociación es la leche en frío la cual es recolectada en un tanque que recoge 3400 litros de leches diario, a valor de \$500 la leche es llevada por cada uno de los asociados al centro de acopio, en cantina de 10 y 20 litros.

Cliente. El único cliente que tiene la asociación es Alpina el cual recoge la leche cada dos días en carros con capacidad de conservar alimento refrigerados con certificados de transporte de alimentos y permiso de saneamiento ambiental.

Transporte. El medio que utilizan los socios para llevar la leche hasta el centro de acopio es tradicional, utilizan carretas que son empujadas por caballos (ZORRAS), por estar las fincas ubicadas cerca al centro de acopio los socios no realizan ningún gasto para esta actividad.

Capacidad instalada. El espacio donde está ubicado el tanque de en frío tiene próximamente 250 mts² el tanque tiene capacidad para 7000 mil litros de leche diarios lo indica que en los días solo le queda un 4% de la capacidad instalada que no está siendo utilizada.

Mantenimiento. El mantenimiento del centro de acopio está encargado por tres socios cada 2 meses, este es coordinado de acuerdo a una programación elaborada por la junta directiva.

Tecnología La asociación en el momento cuenta con la tecnología suficiente puesto que el tanque de en frío que es lo que ellos utilizan como tecnología es completamente nuevo, con tan solo 4 años de uso.

2.3. MARCO ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

2.3.1 Matriz de evaluación del perfil interno (MEFI). De acuerdo al análisis de las diferentes áreas de la asociación y al análisis de las encuestas se seleccionan unos factores de éxito como fortalezas y debilidades para ubicarlas dentro de la matriz de evaluación del factor interno.

Cuadro N 1. Matriz de evaluación del perfil interno (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL INTERNO (MEFI)			
Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Clasificación P.
AREA ADMINISTRATIVA			
La asociación tiene misión	0,08	2	0,16
La asociación tiene visión	0,08	2	0,16
La asociación tiene diseñado objetivos	0,07	2	0,14
Existe una estructura clara de la estructura organizacional	0,05	2	0,1
Existen manual de los procedimiento	0,07	2	0,14
AREA FINANCIERA			
Solidez financiera	0,1	4	0,4
Se realiza un seguimiento contable	0,08	3	0,24
Sistema contable	0,07	3	0,21
La asociación tiene un plan financiero que seguir	0,1	1	0,1
AREA COMERCIAL Y OPERACIONES			
Transporte	0,1	4	0,4
capacidad instalada	0,1	4	0,4
Mantenimiento	0,10	4	0,4
TOTAL	1		2,85

Fuente. Esta investigación.

Análisis. La Asociación obtiene un resultado ponderado de 2,85, lo que significa que se encuentra por encima del promedio que es 2,50, la asociación debe mejorar esas debilidades para que pueda aumentar su solidez

2.3.2 Matriz de evaluación del perfil externo (MEFE). La matriz de Evaluación del Perfil Interno muestra donde se concentran las fortalezas de la

asociación y sus debilidades lo que permitirá desarrollar un plan financiero a seguir, lo que justifica esta investigación.

Cuadro 2. Matriz de evaluación del perfil externo (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL EXTERNO (MEFE)			
Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Clasificación P.
ECONOMICAS			
Fluctuación del precio de la leche	0,15	2	0,0
Patrones y cambio de consumo	0,08	2	0,16
SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES			
Calidad del producto	0,1	4	0,4
Orden publico	0,1	2	0,2
Condiciones ambientales	0,1	1	0,1
POLITICAS GUBERNAMENTALES- LEGALES			
Regulación gubernamentales	0,09	2	0,18
TLC	0,1	2	0,2
Impuestos	0,09	4	0,36
Leyes de protección ambientales	0,08	2	0,16
TECNOLOGIA y CAPACITACION			
Tecnología en el almacenamiento de la leche	0,1	4	0,4
Ayuda de ONG (Capacitación)	0,1	4	0,4
TOTAL	0,92		2,86

Fuente. Esta investigación.

Análisis. La Asociación obtiene un resultado ponderado de **2,86**, lo que significa que se encuentra por encima del promedio y que tiene oportunidades atractivas que le permiten mantenerse en el mercado, y las amenazas aunque no dependen directamente de la asociación se pueden minimizar por lo que esta es una empresa pequeña lo que permite tomar decisiones para afrontar los cambios.

2.3.3. Matriz de perfil competitivo (MPC). La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una MEFE tienen el mismo significado. La MPC es por tanto una herramienta importante de entrada que resume información decisiva sobre los competidores, por tanto se debe utilizar información objetiva en la escogencia de factores claves,

decisiones sobre ponderaciones apropiadas y asignaciones de clasificaciones, para ver qué tan débil o fuerte soy frente a mi competencia y viceversa.

Parte de la información tomada para la realización de la MPC, es tomada de las encuestas realizadas al cliente "ALPINA".

Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
Variables claves para competir	PON.	EL Progreso de la vereda Tesmax		El prado del llano de piedra		Rio blanco	
		Clasificación	R.P	Clasificación	R.P	Clasificación	R.P
Maquinaria especializada	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Calidad del producto	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Relcion con el cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Precio	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Fortaleza financiera	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Firma de TLC	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Cumplimiento de las norma	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Impuestos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Experiencia	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
TOTAL	1		2,5		2,6		2,7

Fuente: Esta investigación.

Análisis. Según la MPC la asociación Rio Blanco es más competitiva que las otras dos asociaciones con las cuales se comparó, en términos generales el nivel de competitividad de las tres asociaciones es muy parejo esto debido a que todas se dedican a la misma actividad.

2.3.4 Matriz DOFA. Del análisis de los factores externos e internos se elabora una matriz que mezcla las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la asociación. La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias; FO, DO, FA, DA.

La estrategia FO se basa en el uso de las fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo.

Cuadro 4. Matriz DOFA

	FORTALEZA (F)	DEBILIDADES (D)
	1 Calidad del Producto 2 Infra estructura 3 Solidez financiera 4 Transporte 5 Manual de procedimiento 6 Conocimiento de las normas 7 Capacitación	1 Falta de conocimiento de la misión 2 Falta de proyección 3 Deficiente organización 4 Falta de un plan financiero a seguir 5 Falta de conocimiento de la visión
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1 Impuesto 2 Ayuda de ONG 3 Ubicación geográfica 4 Ayudas del gobierno (MinAgricultura)	F2,O1 F7,O2 F1,O3 F3,O4	D4,O1 D2,O2
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1 Orden publico 2 condiciones ambientales 3 TLC 4 Fluctuación del precio 5 leyes de protección ambientales	F1-F2,A3 F1,A4 F5-F6,A5	D2,A3

Fuente. Esta investigación.

Estrategias FO. La asociación debe aprovechar todas as fortalezas para seguir creciendo, debe valerse de la condición de estar ubicada en un resguardo indígena para lograr captar recursos que regala el Gobierno Nacional y las ONG como USAID, que les brinda capacitaciones gratis. De igual manera aprovechar la ubicación geográfica y la infraestructura para proyectarse en un futuro ya no como una comercializadora de leche si no como una asociación que produzca productos derivados de la leche ya que cuentan con todo lo necesario para desarrollar esta actividad. Utilizar los recursos obtenido por el no pago de impuesto para mejorar la infraestructura con aras de la proyección de la consecución de maquinaria para la transformación de la leche.

Utilizar el apoyo que brindan que las ONG para desarrollar capacitaciones de tipo socioempresarial que permita a los asociados adoptar una cultura organizacional.

Crear un plan para la creación de un producto derivado de la leche aprovechando las condiciones climatológicas de la zona reduciría los costos de fabricación del mismo.

Aprovechar los programas institucionales que brindan ayuda monetaria para la obtención de recursos para realizar inversiones que permitan la construcción de una planta transformadora de leche.

Estrategia DO. Se necesita urgente que la asociación contrate personas conformación universitaria que le ayude a orientar, organizar la parte administrativa, ya que la mayoría de los pertenecientes a la junta son personal que no tienen formación académica como para redireccionar la asociación, todo por no contar con personas capaces de diseñar proyectos bajo las condiciones que exigen los diferentes entes nacionales, han perdido un sin número de oportunidades, si la asociación logra vencer las debilidades para aprovechar las oportunidades que le brinda el medio de seguro lograra posicionarse mejor en el medio.

Implementar un sistema que permita tener control y a su vez hacer seguimiento de cuando se deben solicitar las devoluciones de recursos. Para ello es importante la contratación de personal calificado para hacerle seguimiento a este proceso.

Gestionar y organizar con más frecuencia capacitaciones sociempresarial con el fin de que los socios tomen una cultura empresarial.

Estrategia FA. Continuar en el proceso de fortalecerse para poder hacerle frente a todos los desafíos que se le presente, la asociación debe contar tener los recursos humanos que le permitan afrontar todos los cambios a los que se ve respuesta por pertenecer a un sector tan cambiante.

La creación de un producto con la inclusión de atributos atractivo que permitirá al cliente un mayor disfrute, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra, permitirá a la asociación mantenerse en el mercado ante la avalancha de nuevos productos que estarán circulando en la región a causa de las firmas de los TLC.

Estrategia DA. Si la asociación quiere proyectarse para mantenerse en el mercado es de vital importancia que contraten personal calificado para que se encarguen de las funciones de la mismas, porque hasta la actualidad está asido manejado por los mismos socios de una manera empírica y teniendo esto como referencia y les ha ido bien, con ayuda más técnica de seguro les ira

mejor todo con el ánimo de reducir una amenaza latente que afecta al sector lechero los TLC

Contratar personal capacitado para la vigilancia de los cambios que se están dando ante una economía cambiante que permita tomar correcciones oportunas. Con el fin de mitigar los cambios.

2.3.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. La PEEA, es una herramienta de suma importancia para determinar que estrategias necesita la empresa. Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadores, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son Fortalezas Financiera (FF), Ventaja Comparativa (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

Cuadro 5. Posición estratégica Internas y Externas.

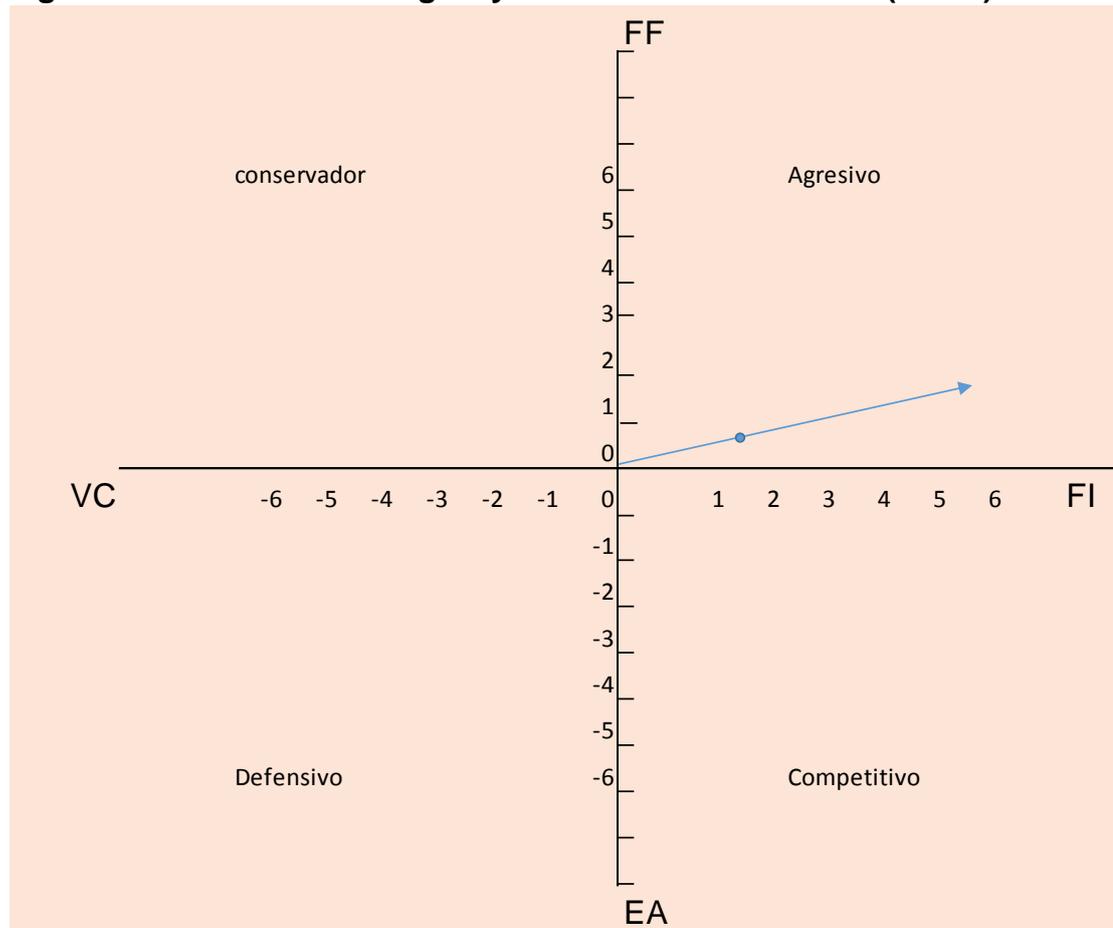
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Liquidez	5	Cambios tecnológicos	-3
Tasa de retorno de la inversión	3	tasa de inflación	-1
Facilidad de salida del mercado	1	Variabilidad de la de manda	-3
Riesgo del negocio	2	Rango de precios de productos	-3
Flujo de caja	4	Presión competitiva	-3
Capital de trabajo	4		
	3,17		-2,6
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
Participación del mercado	-3	Potencial de crecimiento	3
calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	5
lealtad del consumidor	-1	Conocimientos tecnológicos	3
Conocimientos tecnológicos	-3	Utilización de recursos	3
	-2,2		3,6

Fuente. Esa investigación.

**Eje X. Ventaja Competitiva (VC) = -2,2. Fortaleza de la Industria (FI) = 3,6
-2,2 + (+3,6) = 1,40**

**Eje Y. Fortaleza Financiera (FF) = 3,17. Estabilidad Ambiental (EA) = -2,6
+3,17+ (-2,6) = 0,57**

Figura 13. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)



Fuente. Esta investigación.

Análisis. Del análisis de la matriz PEEA se obtiene una calificación en el eje X de 1,40 para la ventaja competitiva y fuerza de la industria y para el eje Y un 0,57 que hace referencia a las fortalezas financieras y estabilidad ambiental, posicionando a la asociación en el cuadrante I lo que indica se deben generar estrategias de tipo agresivo lo cual muestra que está en buena posición para utilizar fortalezas con el objetivo de aprovechar las oportunidades, vencer debilidades. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo de productos serian estrategias idóneas para la asociación.

2.3.6 Matriz interna y externa (MIE). Esta matriz se puede dividir en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para los rangos o promedios que se ubican en las casilla I, II, IV, puedan ser **CREZCA Y DESARRÓLLESE**. Los rangos que se ubican en las casillas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias de **RESISTA**, los que se ubican en las casillas VI, VIII, IX, **COSECHE O ELIMINE**.

Figura 14. Matriz IE

		RESULTADOS MEFI PROMEDIO		
		FUERTE 3,0 a 4,0	2,0 a 2,99	DEBIL 1,0 a 1,99
R E S U L T A D O S	ALTO 3,0 a 4,0	I	II	III
	MEDIO 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	BAJO 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

Fuente. Esta investigación.

Análisis. La matriz IE ubica a la asociación en el cuadrante V lo que indica que se pueden administrar mejor estrategias **RESISTA**, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que con frecuencia se usan en estos casos.

3. DIAGNOSTICO FINANCIERO

3.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

La asociación productora de leche RIO BLANCO presenta los siguientes Estados financieros correspondientes a los tres últimos años y de los cuales se hace un análisis vertical y horizontal correspondiente a los mismos.

Cuadro 6. Análisis vertical balance general asoproleche Rio Blanco

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS	2010	V1%	2011	V2%	2.012	V3%
CORRIENTE			-		-	
DISPONIBLE	2.021.649	1,17%	27.650.781	12,48%	27.404.281	11,30%
Caja general	1.978.480	1,15%	13.952.241	6,30%	27.404.281	11,30%
Bancos	-	0,00%	13.698.540	6,19%	-	0,00%
Cuentas de ahorro	43.169	0,03%	-	0,00%	-	0,00%
DEUDORES	31.819.714	18,44%	62.759.470	28,34%	54.512.659	22,47%
Clientes	12.037.912	6,98%	32.411.755	14,63%	24.164.944	9,96%
Anticipo de Impuestos y contribuciones	19.781.802	11,46%	30.347.715	13,70%	30.347.715	12,51%
INVENTARIOS		0,00%		0,00%		0,00%
Mercancia no fabricada por la empresa	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Total activo corriente	33.841.363	19,61%	90.410.251	40,82%	81.916.940	33,77%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	138.731.883	80,39%	131.065.454	59,18%	160.638.464	66,23%
Terrenos	15.154.011	8,78%	15.154.011	6,84%	15.154.011	6,25%
Construcciones y Edificaciones	91.784.832	53,19%	91.784.832	41,44%	99.784.832	41,14%
Depreciacion Acumulada	(4.589.244)	-2,66%	(9.178.488)	-4,14%	(13.767.732)	-5,68%
Maquinaria y Equipo	35.959.468	20,84%	35.959.467	16,24%	65.198.905	26,88%
Depreciacion Acumulada	(1.910.520)	-1,11%	(3.821.040)	-1,73%	(5.731.560)	-2,36%
Equipo de computo y comunicación	3.500.000	2,03%	3.500.000	1,58%	3.500.000	1,44%
Depreciacion Acumulada	(1.166.664)	-0,68%	(2.333.328)	-1,05%	(3.499.992)	-1,44%
Total activos no corrientes	138.731.883	80,39%	131.065.454	59,18%	160.638.464	66,23%
TOTAL ACTIVOS	172.573.246	100,00%	221.475.705	100,00%	242.555.404	100,00%
PASIVO CORRIENTE						
PROVEEDORES	11.869.550	7,39%	31.180.961	16,39%	34.536.034	16,60%
Proveedores nacionales	11.869.550	7,39%	31.180.961	16,39%	34.536.034	16,60%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	11.869.550	7,39%	31.180.961	16,39%	34.536.034	16,60%
A LARGO PLAZO		0,00%	0	0,00%	-	0,00%
OBLIGACIONES FINANCIERAS		0,00%	0	0,00%	-	0,00%
TOTAL PASIVOS	11.869.550	7,39%	31.180.961	16,39%	34.536.034	16,60%
CAPITAL						
Capital social	100.000	0,06%	100.000	0,05%	100.000	0,05%
SUPERAVIT DE CAPITAL						
Donacion	125.744.300	78,25%	126.166.346	66,30%	126.166.346	60,65%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	34.859.396	21,69%	64.028.398	33,65%	81.753.024	39,30%
Utilidad Acumulada	23.693.014	14,74%	35.510.405	18,66%	64.679.407	31,09%
Utilidad del presente ejercicio	11.817.391	7,35%	29.169.002	15,33%	17.724.626	8,52%
Perdida de ejercicios anteriores	651.009	0,41%	651.009	0,34%	651.009	0,31%
TOTAL PATRIMONIO	160.703.696	100,00%	190.294.744	100,00%	208.019.370	100,00%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	172.573.246		221.475.705		242.555.404	

Fuente. Esta investigación.

Análisis. En el Activo Corriente hay una representación pobre en el año 2010 con respecto a los dos años siguientes porque no hay dinero acumulado en cuenta caja, bancos y cuentas por cobrar ya que este año fue un exacto en disponibilidad de efectivo por lo bajo de su ingresos, existe un incremento importante en el año 2011 en su disponible sin embargo, en el último año 2012 se evidencia una mínima disminución ya que no se refleja saldo en banco al final del cierre contable en relación al año anterior. El porcentaje más representativo del total del activo corriente corresponde al año 2011; esto se debe a los valores acumulados que tiene la empresa en las cuentas caja, bancos, cuentas por cobrar y pagos anticipados con respecto a impuestos deducidos que se incrementa en el año 2011 y 2012 debido a que el proveedor mayorista realizó retención sobre impuesto de renta sin tener en cuenta la naturaleza de la asociación, en conclusión este rubro permanecerá estático hasta que la administración tome la decisión de pedir la devolución ante el ente fiscal.

Activos Fijos. Se puede observar que en el lapso de tres años (2010, 2011, 2012) la asociación tiene su mayor inversión reflejada en la construcciones y edificaciones que específicamente se refiere al centro de acopio del producto también refleja un porcentaje importante en la maquinaria y equipo que tiene mayor proporción en el año 2012 en un porcentaje del 26,88 % y que hace referencia específicamente al tanque de enfriamiento le sigue en porcentaje el terreno que corresponde al lugar donde se edifica la construcción para la comercialización de leche en frío.

En cuanto al PASIVO. La asociación posee un nivel de endeudamiento del 7,39% en año 2010, 16,39% en el año 2011 y es casi constante para el año 2012 con un porcentaje de 16,6%, es moderado, concentrado en el activo corriente y hace referencia exactamente a obligaciones contraídas con proveedores de leche, la empresa no posee endeudamiento a largo plazo con particulares y con entidades financieras por lo tanto no se evidencia pasivo a largo plazo.

El capital. Está representado en un porcentaje muy importante por donaciones teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la asociación es capturar recursos del gobierno y ONG, y equivale en un 78,25 % en el año 2010 porcentaje que ha ido disminuyendo en los dos años siguientes en 66,30 para el año 2011 y del 60,25% para el año 2012 a causa del incremento de las utilidades en los años siguientes.

Cuadro 7. Análisis horizontal balance general asoproleche Rio Blanco

	ANALISIS HORIZONTAL			
	2010-2011		2011-2012	
ACTIVOS	H1	%	H2	%
CORRIENTE				
DISPONIBLE	25.629.132	93%	(246.500)	-0,90%
Caja general	11.973.761	86%	13.452.040	49,09%
Bancos	13.698.540	100%	(13.698.540)	-100,00%
Cuentas de ahorro	(43.169)	-100%	-	0,00%
DEUDORES	30.939.756	49%	(8.246.811)	-15,13%
Clientes	20.373.843	63%	(8.246.811)	-34,13%
Anticipo de Impuestos y contribuciones	10.565.913	35%	-	0,00%
INVENTARIOS	-	0%	-	0,00%
Mercancia no fabricada por la empresa	-	0%	-	0,00%
Total activo corriente	56.568.888	63%	(8.493.311)	-10,37%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	(7.666.429)	-6%	29.573.010	18,41%
Terrenos	-	0%	-	0,00%
Construcciones y Edificaciones	-	0%	8.000.000	8,02%
Depreciacion Acumulada	(4.589.244)	50%	(4.589.244)	33,33%
Maquinaria y Equipo	(1)	0%	29.239.438	44,85%
Depreciacion Acumulada	(1.910.520)	50%	(1.910.520)	33,33%
Equipo de computo y comunicaci3n	-	0%	-	0,00%
Depreciacion Acumulada	(1.166.664)	50%	(1.166.664)	33,33%
Total activos no corrientes	(7.666.429)	-6%	29.573.010	18,41%
TOTAL ACTIVOS	48.902.459	22%	21.079.699	8,69%
PASIVO CORRIENTE	-		-	
PROVEEDORES	19.311.411	62%	3.355.073	9,71%
Proveedores nacionales	19.311.411	62%	3.355.073	9,71%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	19.311.411	62%	3.355.073	9,71%
A LARGO PLAZO	-		-	0,00%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-		-	0,00%
TOTAL PASIVOS	19.311.411	62%	3.355.073	9,71%
CAPITAL	-		-	
Capital social	-	0%	-	0,00%
SUPERAVIT DE CAPITAL	-		-	
Donacion	422.046	0%	-	0,00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	29.169.002	46%	(17.724.626)	-21,68%
Utilidad Acumulada	11.817.391	33%	(29.169.002)	-45,10%
Utilidad del presente ejercicio	17.351.611	59%	11.444.376	64,57%
Perdida de ejercicios anteriores	-	0%	-	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	29.591.048	16%	(17.724.626)	-8,52%

Fuente. Esta investigaci3n.

Análisis. Según cuadro N 7. Se puede apreciar que el activo corriente se incrementa significativamente en el año 2011, en el 63% como causa de incremento del valor de cartera y bancos, pero para el año 2012 disminuye en el 10,37 %, causado por disminuci3n en cuenta deudores y bancos también se puede destacar con base al activo no corriente que para el año 2011 se disminuye en 6 % que corresponde al aumento por causa de la depreciaci3n

que para el año 2012 el activo no corriente se incrementa en el 18,41% debido a la compra de maquinaria y adecuaciones al cuarto de enfriamiento, en referencia el pasivo corriente como se puede observar que la asociación incremento sus obligaciones con proveedores en el 62% esto en proporción a las ventas y mayor rotación, se puede observar también que en el 2011 se sube el capital en 33% causado por la eficiencia y buen dinámica del ciclo operativo, en la utilidad del ejercicio del periodo correspondiente, pero que luego disminuye en el 2012 bajando a 45.10% el porcentaje causado por el incremento de gasto y disminución de los ingresos .

Cuadro 8. Análisis vertical estado de resultado asoproleche Rio Blanco

ANALISIS VERTICAL						
	2010	V1	2011	V2	2012	V3
INGRESOS OPERACIONALES				-		
Venta de productos Agropecuarios	599.564.717	100,0%	834.037.897	100,00%	779.640.068	100,00%
COSTO DE VENTA						
Venta de productos Agropecuarios	539.407.650	90,0%	766.797.576	91,94%	715.941.900	91,83%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	60.157.067	10,0%	67.240.321	8,06%	63.698.168	8,17%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	-	0,0%	31.700	0,00%	630.800	0,08%
Honorarios		0,0%	-	0,00%	500.000	0,06%
Legales		0,0%	31.700	0,00%	130.800	0,02%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	46.233.327	7,7%	34.928.200	4,19%	42.210.463	5,41%
Gasto de Personal	8.765.800	1,5%	9.845.989	1,18%	12.754.845	1,64%
Contribuciones y afiliaciones	4.277.899	0,7%	6.015.284	0,72%	5.622.301	0,72%
Servicios	7.173.000	1,2%	7.486.400	0,90%	1.093.489	0,14%
Mantenimiento y Reparaciones	297.000	0,0%	840.000	0,10%	1.254.300	0,16%
Adecuaciones e Instalaciones	5.193.500	0,9%	610.000	0,07%	861.400	0,11%
Gastos de viaje	290.000	0,0%		0,00%	1.569.500	0,20%
Depreciaciones	7.666.428	1,3%	7.666.428	0,92%	7.666.428	0,98%
Diversos (papeleria,combustible,aseo)	3.803.900	0,6%	2.464.099	0,30%	11.388.200	1,46%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	13.923.740	2,3%	32.280.421	3,87%	20.856.905	2,68%
INGRESOS NO OPERACIONALES	-	0,0%	-	0,00%	-	0,00%
Descuentos, sobrantes		0,0%		0,00%		0,00%
Utilidad en venta de activos		0,0%		0,00%		0,00%
		0,0%		0,00%		0,00%
Intereses		0,0%	-	0,00%		0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	2.106.349	0,4%	3.111.419	0,37%	3.132.279	0,40%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11.817.391	2,0%	29.169.002	3,50%	17.724.626	2,27%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.817.391	2,0%	29.169.002	3,50%	17.724.626	2,27%

Fuente. Esta investigación.

Análisis. Como se puede observar en el cuadro N 8 Entre las principales observaciones dentro del análisis financiero del estado de resultados se destaca que en la dinámica de la comercialización de leche, los ingresos se

soportan en su principal actividad de recolección de leche para como organización entregarla al centro de acopio mayorista en este caso Alpina y que es medido de acuerdo a los litros entregados por los asociados, esta actividad deja como resultado antes de gastos el 10 % para el año 2010, porque los costos son menores y se disminuye manteniéndose entre el 2011 y 2012 en 8,06 % y 8, 17 % respectivamente, también causado por el aumento moderado de los costos respectivamente, de igual manera tiene un nivel de gastos administrativos relativamente bajos mientras que los gastos operacionales de ventas están representados en el 7,7 % afectado visiblemente por los gastos de adecuación e instalación en planta física para el año 2010 y disminuye de manera proporcional a 4,19% para el año 2011 y 4,41 % para el año 2012 , también se reflejan gastos no operacionales por concepto de gastos financieros que hacen referencia a chequeras, cuatro por mil y comisiones bancarias; que influyen en un porcentaje constante durante los tres años del 4%., 3,7% Y 4 %. El gasto financiero es proporcional a los ingresos, los cuales disminuyeron en 2011.

Cuadro 9. Análisis horizontal estado de resultado asoproleche Rio Blanco

	2010-2011		2011-2012	
	H1	%	H2	%
INGRESOS OPERACIONALES				
Venta de productos Agropecuarios	234.473.180	28%	(54.397.829)	-6,98%
COSTO DE VENTA	-		-	
Venta de productos Agropecuarios	227.389.926	30%	(50.855.676)	-7,1%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	7.083.254	11%	(3.542.153)	-5,6%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	31.700	100%	599.100	95,0%
Honorarios	-	0%	500.000	100,0%
Legales	31.700	100%	99.100	75,8%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	(11.305.127)	-32%	7.282.263	17,3%
Gasto de Personal	1.080.189	11%	2.908.856	22,8%
Contribuciones y afiliaciones	1.737.385	29%	(392.983)	-7,0%
Servicios	313.400	4%	(6.392.911)	-584,6%
Mantenimiento y Reparaciones	543.000	65%	414.300	33,0%
Adecuaciones e Instalaciones	(4.583.500)	-751%	251.400	29,2%
Gastos de viaje	(290.000)	100%	1.569.500	100,0%
Depreciaciones	-	0%	-	0,0%
Diversos (papeleria, combustible, aseo)	(1.339.801)	-54%	8.924.101	78,4%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	18.356.681	57%	(11.423.516)	-54,8%
INGRESOS NO OPERACIONALES	-		-	
Descuentos, sobrantes	-	#¡DIV/0!	-	#¡DIV/0!
Utilidad en venta de activos	-	#¡DIV/0!	-	#¡DIV/0!
	-	#¡DIV/0!	-	#¡DIV/0!
Intereses	-	#¡DIV/0!	-	#¡DIV/0!
GASTOS NO OPERACIONALES	1.005.070	32%	20.860	0,7%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.351.611	59%	(11.444.376)	-64,6%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	17.351.611	59%	(11.444.376)	-64,6%

Fuente. Esta investigación.

Análisis. Según el cuadro N 9. Se puede observar que los ingresos del año 2011 suben sustancialmente en un porcentaje de 28% en referencial 2010, debido al incremento de asociados; y baja en el 2012 en el 6,92,% causando también un incremento en el nivel de costo de manera casi equitativa en referencia con los ingresos dando como resultado un incremento del 11% en la utilidad bruta en comparación con el año 2012 sin embargo es importante resaltar que para el periodo 2010 en referencia al 2011 y 2012 hay un gasto significativo en un incremento del 32% causado por gastos operacionales en la adecuación y construcción del cuarto de enfriamiento, también es importante resaltar que los gastos no operacionales hacen referencia específicamente a el 4 por mil y comisiones que aumenta en el año 2011 y casi que se mantiene el porcentaje para el año 2012, este va ligado a los ingresos ya que cabe

mencionar el cliente mayorista paga únicamente por canal virtual a través del sistema financiero; en referencia a la utilidad es de gran importancia recalcar que tienen un nivel de utilidad que se incrementa sustancialmente para el 2011 en el 59 % a causa del incremento del nivel de ingresos pero se estabiliza en el 2012 disminuyendo en el 64 % y cuya variación sería la equivalente casi al 5 % de un año a otro en relación a los ingresos., no se liquida impuesto por la naturaleza de la asociación que está exenta de impuesto de renta pero tiene que cumplir con los requerimientos legales tales como la conformación de fondos de solidaridad y educación.

3.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Cuadro N 10. Capital de trabajo KTO

CAPITAL DE TRABAJO		2.010	%	2.011	%	2.012	%
Deudores:							
Cientes		12.037.912	38%	32.411.755	52%	24.164.944	44%
Anticipos impuestos y contribuciones		19.781.802	62%	30.347.715	48%	30.347.715	56%
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	KTO	31.819.714	100%	62.759.470	100%	54.512.659	100%
PROVEEDORES							
PASIVO OPERATIVO		11.869.550	100%	31.644.002	100%	34.536.034	100%
	KTO	31.819.714		62.759.470		54.512.659	
(-)PASIVO OPERATIVO		11.869.550		31.644.002		34.536.034	
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO KTNO		19.950.164		31.115.468		19.976.625	
VARIACION KTNO				11.165.304		-11.138.843	
CAPITAL FIJO OPERATIVO							
capital fijo operativo		138.731.883		131.065.454		160.638.464	
ACTIVO OPERACIONAL		170.551.597		193.824.924		215.151.123	

Fuente. Esta investigación.

Análisis. El capital de trabajo tiene una contextura muy básica ya que no posee inventarios sin embargo tiene cartera con un porcentaje más representativo y es de gran protagonismo el anticipo de impuesto el cual se ha ido acumulado, sin que la administración haya tomado la decisión de solicitar su devolución para contar con estos recursos e incluirlos en la dinámica financiera teniendo en cuenta que la asociación no es responsable del impuesto de renta, y el pasivo cooperativo corresponde al de los proveedores de leche .

3.2.1 Consolidado de razones financieras

Cuadro 11. Consolidado razones financieras

RENTABILIDAD	2.011	2.012
utilidad operacional	32.280.421	20.856.905
activo operativo	193.824.924	215.151.123
Rentabilidad operativa	16,65%	9,69%
utilidad neta	11.817.391	29.169.002
total patrimonio	190.294.744	208.019.370
Rentabilidad patrimonial	6,2%	14,0%
PRODUCTIVIDAD	2.011	2.012
rotacion activo		
Ingresos operacionales	834.037.897	779.640.068
activo operativo	193.824.924	215.151.123
Productividad Activos Operativos	4,30	3,62
ingresos operacionales	834.037.897	779.640.068
capital de trabajo operativo (KTO)	31.115.468	19.976.625
Productividad KTO	26,8	39,0
ingresos operacionales	834.037.897	779.640.068
capital fijo operativo	131.065.454	160.638.464
Productividad capital fijo	6,4	4,9
ingresos operacionales	834.037.897	779.640.068
clientes	32.411.755	24.164.944
dias de recaudo	15	15
costo de ventas	766.797.576	715.941.900
total inventario	0	0
Dias de inventario	15	15

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 11 (Continuación)

MARGENES DE UTILIDAD		2.011	2.012
utilidad bruta		67.240.321	63.698.168
ingresos operacionales		834.037.897	715.941.900
margen bruto		8,1%	8,90%
utilidad operacional		32.280.421	20.856.905
ingresos operacionales		834.037.897	779.640.068
margen operacional		3,9%	2,7%
utilidad neta		29.169.002	17.724.626
ingresos operacionales		834.037.897	779.640.068
margen neto		3,5%	2,3%
gastos de operación		46.233.327	42.841.263
ingresos operacionales		834.037.897	779.640.068
%porcentaje gastos de operación		5,5%	5,5%
ingresos operacionales		834.037.897	779.640.068
variacion ingreso operacional			54.397.829
%			6,98%
costo de ventas		766.797.576	715.941.900
variacion costo de ventas			50.855.676
%			7,10%
ENDEUDAMIENTO		2.011	2.012
Total pasivo		31.180.961	34.536.034
total activo		221.475.705	242.555.404
nivel de udeudamiento		14,1%	14,2%
total pasivo corriente		31.180.961	34.536.034
total activo		221.475.705	242.555.404
endeudamiento a corto plazo		14,1%	14,2%
obligaciones financieras (largo plaz		0	0
total activo		221.475.705	242.555.404
endeudamiento a largo plazo		0,0%	0,0%
pasivo operativo		31.644.002	34.536.034
total activo		221.475.705	242.555.404
endeudamiento operativo		14,3%	14,2%

Fuente. Esta investigación.

3.2.2 Análisis de razones financieras

Cuadro 12. Razones de liquidez

NIVEL DE LIQUIDEZ	2011	2012	promedio
Activo circulante	2,90	2,37	2,64
Prueba acida	2,90	2,37	2,64
Capital de trabajo	59.229.290	47.380.906	53.305.098

Fuente. Esta investigación.

Figura 15. Análisis activo circulante y prueba acida



Fuente. Esta investigación

Análisis. En la asociación la razón del circulante del año 2011 y 2012 es favorable, porque dispone de activo corriente para cubrir cada peso de deuda a corto plazo, por ejemplo en el último año tenía 2,37 pesos de activo corriente por cada peso que se debe en el pasivo corriente.

La razón rápida o prueba acida, es una variación de la razón circulante que se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo la parte restante entre los pasivos circulantes. Para la asociación este indicador es similar al de circulante ya que los inventarios son perecederos y no hay saldo al final del año por este rubro. Y es favorable para la empresa, ya que dispone de suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo.

Figura 16. Análisis de capital de trabajo.



Fuente. Esta investigación.

Análisis. El capital de trabajo para la asociación disminuye en año 2012 porque tenía menor nivel o saldo en el disponible como caja y bancos a diferencia del año 2011.

Cuadro 13. Razones de apalancamiento

RAZON DE APALANCAMIENTO	2011	2012	promedio
Deuda a Activo Total	14,08%	14,24%	14,2%
Deuda a Largo plazo a pasivo Total	0%	0%	0,0%

Fuente. Esta investigación.

Figura 17. Análisis razones de apalancamiento



Fuente. Esta investigación.

3.2.3 Razones de apalancamiento. En relación del activo financiado por dinero de terceros la Asociación tiene una financiación a corto plazo del 14,2% que pertenece básicamente a pasivos con proveedores que de una otra manera es buena, ya que la naturaleza de este pasivo generalmente no causa intereses.

En cuanto a la financiación con dineros de terceros a largo plazo la asociación carece de estas y por esta causa el indicador es 0%.

3.2.4 Razones de actividad. Es necesario para la justificación de estas razones explicar que la Asociación posee un cliente mayorista que tiene como política pagar cada 15 días lo comprado o recolectado por concepto de litros de leche diarios y de igual manera se paga a los proveedores del producto a razón de 15 días, el nivel de inventarios o la rotación es diaria por la naturaleza del producto.

Cuadro 14. Razones de rentabilidad

MARGENES DE RENTABILIDAD	2011	2012	Promedio
Margen de utilidad bruta	8,06%	8,17%	8,1%
margen de utilidad operativa	3,9%	2,7%	3,3%
Margen neto	3,5%	2,3%	2,9%
rotación del activo	4,3	3,6	4,0
rendimiento del activo	16,7%	9,7%	13,2%
Rendimiento del patrimonio	6,2%	14,0%	10,1%

Fuente. Esta investigación.

Figura 18. Análisis márgenes de utilidad bruta, operativa y margen neto



Fuente. Esta investigación.

3.2.5 Razones de rentabilidad. E análisis de la rentabilidad en el margen de utilidad bruta es favorable en términos generales. Este indicador tuvo una tendencia constante en la capacidad de comercializar su productos por encima del costo en al año 2012, y su promedio equivale al 8 %, también se observa una tendencia decreciente del margen de utilidad operacional en el 2012, ya que hubo un aumento en los gastos operativos de ventas y esto ocasiona que el margen de utilidad neto se disminuye en el año 2012, lo cual indica que la empresa en este último año fue menos efectiva.

Figura 19. Análisis Rotación del activo



Fuente. Esta investigación.

Análisis. En referencia a la rotación del activo este indicador tiene una tendencia decreciente del año 2012 causado por la disminución de los ingresos pero la empresa muestra que por cada peso invertido en activo obtuvo 4 pesos en ventas. Esto quiere decir que en la empresa dispone suficiente en ventas para cubrir su inversión en el activo.

Figura 20. Rendimiento del activo y patrimonio



Fuente. Esta investigación.

Análisis. Rendimiento del activo Este indicador es favorable en general. La empresa obtuvo un 16,7% para el año 2011 y un 9,7% para el 2012 de

rendimiento sobre los activos es desfavorable o disminuye en relación al 2011 porque el margen de utilidad neta se redujo ampliamente. Adicionalmente el porcentaje de rotación de activo también es significativo en esos años. A pesar de que la rotación de activos es favorable, el margen de utilidad neta no fue favorable, por lo tanto, el resultado que esto generó, similitud en el rendimiento de activos. Es necesario tomar en cuenta que tanto el margen de utilidad neta como la rotación de activos influyen en el resultado del rendimiento sobre activos, en su disminución o incremento relativos o significativos dentro de una empresa. Cabe mencionar además que el rendimiento sobre la inversión, o rendimiento sobre los activos, determina la eficacia general en la generación de utilidades con el activo disponible. Esta definición, permite analizar, que la asociación generó mayor utilidad en el año 2011 mediante el activo disponible.

El rendimiento sobre el patrimonio en la asociación generó un mayor rendimiento en el 2012, lo cual muestra que la empresa ha obtenido en mayor rendimiento en relación a la inversión de capital. Este porcentaje en estos años se genera debido a que el margen de utilidad neta está en relación con el patrimonio total de la empresa.

3.2.6 Análisis DUPONT

Cuadro 15. Análisis Dupont.

ANALISIS DUPONT	2011	2012	Promedio
TASA DE ROTACION DE LOS ACTIVOS	4,3	3,6	4
MARGEN NETO	3,5%	2,3%	3%
MARGEN DUPONT	15,0%	8,2%	12%

Fuente. Esta investigación.

Figura 21. Tasa de rotación de activos



Fuente. Esta investigación.

Análisis. El sistema DuPont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas y para el año 2011 fue muy bueno con un porcentaje del 13,5 % y 8,2% por tanto se concluye que la generación de valor de la empresa está dada por el margen de sus utilidades.

3.2.7 Margen EBITDA y productividad de capital de trabajo.

Cuadro 16. Margen EBITDA y productividad de capital de trabajo.

	2010	2011	2011
UTILIDADES DEL EJERCICIO	11.817.391	29.169.002	17.724.626
DEPRECIACIONES	4.989.242	4.989.242	4.989.242
EBITDA	16.806.633	34.158.244	22.713.868
MARGEN EBITDA	2,80%	4,10%	2,91%
KTNO	19.950.164	31.115.468	19.976.625
PRODUCTIVIDAD DE KTNO	3,33%	3,73%	2,56%
PALANCA DE CRECIMIENTO	0,84	1,10	1,14
REMANENTE	- 0,81	- 1,06	- 1,11

Fuente. Esta investigación.

Análisis. En cuanto al margen EBITDA, se puede observar que aumentó significativamente en el 2011 ya que hubo mayor valor en utilidades o remanentes en este año en diferencial año 2010 y 2012 y sin embargo el nivel no está por debajo de 0 pero es bajo o muy exacto para el cubrimiento de sus necesidades prioritarias en términos operativos y empresariales, pero en relación a la productividad del capital de trabajo este margen en es mayor en el año 2010 y 2011 y bajo en el 2012 por la disminución de ventas en relación al 2012 y la empresa necesita una inversión de 3,73% para el 2011 y 2,56% para el 2012.

Figura N 22. Arbol de rentabilidad

						dias de recaudo	
						2.011	2.012
						15,00	15,00
				productividad KTO			
				2.011	2.012		
				26,80	39,03		
						dias inventarios	
						2.011	2.012
		productividad activo operacional				15,00	15,00
		2.011	2.012				
		4,30	3,62				
				Productividad k fijo			
				2.011	2.012		
				6,36	4,85		
Rentabilidad Operativa							
2.011	2.012						
16,65%	9,69%						
						variacion ingresos operativos	
				margen bruto		6,98%	
				2.011	2.012		
				8,1%	8,2%		
		margen operativo				variacion costo de ventas	
		2.011	2.012			7,10%	
		3,9%	2,7%				
				% gastos de operación			
				2.011	2.012		
				5,5%	5,5%		

Fuente. Esta investigacion.

4. PROYECCION DE ESTADOS FINANCIERO

4.1 PARAMETROS MACROECONÓMICOS PARA LA PROYECCION

4.1.1 Parámetros Macroeconómicos. Los supuestos macroeconómicos utilizados corresponden a las proyecciones hechas por: Banco de la Republica, Diario la Republica. Se obtuvo la proyección a cinco años de variables como la inflación, revaluación, DTF y tasas de cambio fin de año y promedio. Teniendo en cuenta el comportamiento histórico de dichas variables, se puede llegar a proyectar el comportamiento de la empresa en los siguientes cinco años, con base en las expectativas propias del negocio.²²

Cuadro 17. Parámetros macroeconómicos

PARAMETROS MACRO ECONOMICOS				
	0	2013	2014	2015
Inflación Interna		3,50%	3,40%	3%
Inflación Externa		2,96%	2,96%	2,96%
Revaluación		-8,00%	-8,00%	-8,00%
Tasa de cambio inicial		1938,5	1783,42	1640,75
Tasa de cambio final	1938,5	1783,42	1640,75	1509,49
Tasa de cambio promedio		1859,34	1710,6	1573,75
DTF		5,44%	5,44%	5,44%
Impto de Renta		NO	NO	NO

Fuente. Esta investigación. Fecha parámetros agosto 2013.²³

Para la proyección de estados financieros básicos se tomaron en cuenta valores históricos que están dentro de los parámetros generales macroeconómicos que se especifican a continuación.

Cuadro 18. Parámetros generales de proyección

AÑOS		2013	2014	2015
INGRESOS OPERACIONALES				
Venta de productos Agropecuarios		5%	5%	5%
COSTO DE VENTA				
Venta de productos Agropecuarios		91%	91%	91%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		1%	1%	1%

²² GARCIA ORTIZ Roxana Felipa. Diagnóstico financiero de la empresa jc distribuciones médicas Ltda. de la ciudad de cali periodo 2010 – 2012. Universidad de Nariño. Tesis Especialización en Finanzas. Pasto, 2013

²³ Ibid

GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		4%	4%	4%
GASTOS NO OPERACIONALES				
INTERESES		0,4%	0,3%	0,1%
GASTOS BANCARIOS, DESCUENTOS Y OTROS		0,4%	0,4%	0,4%
IMPUESTOS		0%	0%	0%

Cuadro 19. Estado de resultado proyectado 2013- 2015

		2013	V1	2014	V2	1015	V3
INGRESOS OPERACIONALES							
Venta de productos Agropecuarios	779.640.068	818.622.072	100,00%	859.553.177	100,0%	902.530.837	100,0%
COSTO DE VENTA							
Venta de productos Agropecuarios	715.941.900	744.946.086	91,00%	782.193.391	91,0%	821.303.062	91,0%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	63.698.168	73.675.987	9,00%	77.359.786	9,0%	81.227.775	9,0%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	565.400	571.054	0,07%	576.765	0,1%	582.532	0,1%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	42.210.463	44.320.986	5,41%	46.537.035	5,4%	48.863.887	5,4%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	20.856.905	28.783.946	3,52%	30.245.986	3,5%	31.781.356	3,5%
GASTOS NO OPERACIONALES	3.132.279	6.747.940	0,82%	5.563.680	0,6%	4.379.498	0,5%
Intereses		3.600.000	0,44%	2.400.000	0,3%	1.200.000	0,1%
Gastos Bancarios, Descuentos y Otros	3.132.279	3.147.940	0,38%	3.163.680	0,4%	3.179.498	0,4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.724.626	25.636.006	3,13%	27.082.306	3,2%	28.601.857	3,2%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	17.724.626	25.636.006	3,13%	27.082.306	3,2%	28.601.857	3,2%

Fuente. Esta investigación.

El método para la proyección de los estados de Resultados se desarrolló con base al método de tasas de crecimiento para cada una de las cuentas que conforman el estado de resultados de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos y estrategias financieras. Los valores proyectados en el estado de resultados se detallan a continuación: Las Ventas Netas son el producto de un incremento del 5 % sobre el valor de ventas netas del año 2012. Este incremento corresponde; al objetivo financiero de ventas para los años 2013, 2014 y 2015. La proyección del Costo de Ventas es producto del margen con respecto a las ventas proyectadas del 92%, que está proporcionalmente relacionado con las ventas proyectadas para el año 2015.

Los Gastos Administrativos son el resultado de los gastos presupuestados para la ejecución y para el cumplimiento de los objetivos financieros al 2015. La proyección de los gastos operacionales de ventas también se proyectó teniendo en cuenta el histórico en un porcentaje del 4%

La proyección de los Gastos Financieros se ampliaron como consecuencia del cálculo financiero por la adquisición de crédito con tasa del 12% EA además también se proyectan 4 por mil y otros gastos financieros en un porcentaje del 0,4% con base al histórico de los últimos tres años.

Cuadro 20. Balance general proyectado 2013-2015

PROYECCION DE BALANCE GENERAL 2013-2015						
	2013		2.014		2.015	
ACTIVOS		%		%		%
CORRIENTES	-		-		-	
DISPONIBLE	34.232.889	0,1	56.995.151	19%	82.469.211	25%
Caja general	34.232.889	12%	56.995.151	19%	82.469.211	25%
Bancos	-	0%	-	0%	-	0%
Cuentas de ahorro	0	0%	-	0%	-	0%
DEUDORES	68.072.630	24%	72.193.832	24%	75.200.387	23%
Clientes	37.724.915	13%	41.846.117	14%	44.852.672	14%
Anticipos y avances	0	0%	-	0%	-	0%
Anticipo de Impuestos y contribuciones	30.347.715	11%	30.347.715	10%	30.347.715	9%
INVENTARIOS		0%		0%	-	0%
Mercancia no fabricada por la empresa	0	0%	-	0%	-	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	102.305.519	36%	129.188.983	43%	157.669.597	49%
NO CORRIENTE		0%		0%	-	0%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	182.389.277	64%	174.140.090	57%	165.890.903	51%
Terrenos	15.154.011	5%	15.154.011	5%	15.154.011	5%
Construcciones y Edificaciones	129.784.832	46%	129.784.832	43%	129.784.832	40%
Depreciacion Acumulada	(18.756.974)	-7%	(23.746.215)	-8%	(28.735.457)	-9%
Maquinaria y Equipo	65.198.905	23%	65.198.905	21%	65.198.905	20%
Depreciacion Acumulada	(8.991.505)	-3%	(12.251.451)	-4%	(15.511.396)	-5%
Equipo de computo y comunicaci3n	3.500.000	1%	3.500.000	1%	3.500.000	1%
Depreciacion Acumulada	(3.499.992)	-1%	(3.499.992)	-1%	(3.499.992)	-1%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	182.389.277	64%	174.140.090	57%	165.890.903	51%
TOTAL ACTIVOS	284.694.796	100%	303.329.073	100%	323.560.501	100%
PASIVOS					-	
PROVEEDORES	31.039.420	13%	32.591.391	12%	34.220.961	12%
Proveedores nacionales	31.039.420	13%	32.591.391	12%	34.220.961	12%
OTROS PASIVOS		0%	-	0%	-	0%
Ingresos recibidos proyecto		0%	-	0%	-	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	31.039.420	13%	32.591.391	12%	34.220.961	12%
A LARGO PLAZO	0	0%	-	0%	-	0%
Obligaciones Financieras	20.000.000	9%	10.000.000	4%	-	0%
TOTAL PASIVOS	51.039.420	22%	42.591.391	16%	34.220.961	12%
PATRIMONIO		0%		0%	-	0%
CAPITAL		0%		0%	-	0%
Capital social	100.000	0%	100.000	0%	100.000	0%
SUPERAVIT DE CAPITAL		0%		0%	-	0%
Donacion	126.166.346	54%	126.166.346	48%	126.166.346	44%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	107.389.030	46%	134.471.336	52%	163.073.193	56%
Utilidad Acumulada	82.404.033	35%	108.040.039	41%	135.122.345	47%
Utilidad del presente ejercicio	25.636.006	11%	27.082.306	10%	28.601.857	10%
perdida de ejercicios anteriores	651.009	0%	651.009	0%	651.009	0%
TOTAL PATRIMONIO	233.655.376	100%	260.737.682	100%	289.339.539	100%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	284.694.796		303.329.073		323.560.500	

Fuente. Esta investigaci3n.

Análisis. El método para elaboraci3n de la proyecci3n de los Balances de los años 2013-2015 son tomados con base al flujo de caja y las Cuentas por Cobrar corresponden al valor resultante de 15 días que equivale al 0,4 % del valor de las ventas y se registra incremento en el activo por mejoras y ampliación de planta física que equivale aproximadamente a \$ 30.000.000, en el pasivo se proyecta una deuda de 20.000.000 que corresponde al endeudamiento que se supone se adquiere para la ampliación de la planta física.

Cuadro 21. Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA	2013	2014	2015
INGRESOS			
Saldo inicial disponible	27.404.281	34.232.889	56.995.151
Reucado por cartera	816.911.288	866.081.162	908.973.469
prestamo	30.000.000		
TOTAL INGRESOS	874.315.569	900.314.052	965.968.620
EGRESOS			
Inversion en activos fijos	30.000.000	-	-
Compras	748.442.700	780.641.420	819.673.492
Gastos administracion	571.054	576.765	582.532
Gastos ventas	44.320.986	46.537.035	48.863.887
Cuentas por pagar	-	-	-
Abono deuda	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Costo deuda en intereses	3.600.000	2.400.000	1.200.000
Gastos bancarios	3.147.940	3.163.680	3.179.498
TOTAL EGRESOS	840.082.680	843.318.900	883.499.410
SALDO MINIMO EN CAJA	34.232.889	56.995.151	82.469.211

Fuente. Esta investigación.

Análisis. La elaboración se realiza de acuerdo a los parámetros expuestos en la proyección de balance y estados de resultados, con unos índices de actividad equivalentes a 15 días de cartera y proveedores, también se incluyen teniendo en cuenta los objetivos del plan financiero la adquisición de un préstamo bancario con su respectivo costo de la deuda dejando en evidencia una proyección que arroja saldos positivos en caja y capacidad de endeudamiento.

4.1.2 Análisis de índices de financieros proyectados

Cuadro 22. Capital de trabajo proyectado

CAPITAL DE TRABAJO		2.013	%	2.014	%	2.015	%
<i>Deudores:</i>							
<i>Clientes</i>		37.724.915	55%	41.846.117	58%	44.852.672	60%
<i>Anticipos impuestos y contribuciones</i>		30.347.715	45%	30.347.715	42%	30.347.715	40%
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	KTO	68.072.630	100%	72.193.832	100%	75.200.387	100%
<i>PROVEEDORES</i>							
<i>PASIVO OPERATIVO</i>		31.039.420	100%	32.591.391	100%	34.220.961	100%
		31.039.420	100%	32.591.391	100%	34.220.961	100%
	KTO	68.072.630		72.193.832		75.200.387	
	(-)PASIVO OPERATIVO	31.039.420		32.591.391		34.220.961	
	CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	37.033.210		39.602.440		40.979.426	
	VARIACION KTNO			2.569.231		1.376.985	
	CAPITAL FIJO OPERATIVO						
	<i>capital fijo operativo</i>	182.389.277		174.140.090		165.890.903	
	ACTIVO OPERACIONAL	250.461.907		246.333.922		241.091.290	

Fuente. Esta investigación.

Análisis. El capital de trabajo proyectado evidencia incremento en los deudores ausencia del inventario en saldos finales, por la característica del producto, el capital fijo operativo aumenta por la supuesta inversión en la ampliación de la planta física, por tanto el activo operacional se aumenta notablemente por las características anteriormente mencionadas, en conclusión la empresa contaría con recursos sin acudir a financiación externa.

Cuadro 23 Proyección Ebitda y Productividad del KTNO

	2013	2014	2015
UTILIDADES DEL EJERCICIO	25.636.006	27.082.306	28.601.857
DEPRECIACIONES	4.989.242	4.989.242	4.989.242
EBITDA	30.625.248	32.071.547	33.591.099
MARGEN EBITDA	3,74%	3,73%	3,72%
KTNO	37.033.210	39.602.440	40.979.426
PRODUCTIVIDAD DE KTNO	4,5%	4,6%	4,5%
PALANCA DE CRECIMIENTO	0,83	0,81	0,82
REMANENTE	- 0,79	- 0,77	- 0,78

Fuente. Esta investigación.

Análisis. Este se incrementa de manera favorable y se mantiene estable durante los tres años debido a que se manejan los mismos porcentajes de proyección. El incremento de sus ingresos operacionales hace que la empresa necesite de mayor capital de trabajo para lograr los objetivos planteados razón por la cual el remanente es negativo.

Cuadro 24. Proyección análisis Dupont.

ANALISIS DUPONT PROYECCION	2013	2014	2015
TASA DE ROTACION DE LOS ACTIVOS	4,5	4,9	5,4
MARGEN NETO	3,1%	3,2%	3,2%
MARGEN DUPONT	14,1%	15,6%	17,2%

Fuente. Esta investigación.

Análisis. Es favorable en la proyección a causa del incremento en la tasa de rotación de los activos, el margen neto se incrementa proporcionalmente a los ingresos proyectados, por lo cual se recomienda el manejo de costos más bajos o incremento de ventas para que se incremente los ingresos.

Cuadro 25. Proyección de Márgenes de rentabilidad.

MARGENES DE RENTABILIDAD PROYECCION	2013	2014	2015
Margen de utilidad bruta	9,00%	9,00%	9,00%
margen de utilidad operativa	3,5%	3,5%	3,5%
Margen netO	3,1%	3,2%	3,2%
rotacion del activo	4,5	4,9	5,4
rendimiento del activo	9,0%	8,9%	8,8%
Rendimiento del patrimonio	11,0%	10,4%	9,9%

Fuente. Esta investigación.

Análisis. De acuerdo a los valores proyectados en estado financieros se puede definir las tendencias en relación a los porcentajes arrojados y el margen neto se incrementara en 1% en relación al pasando del 8,1% al 9%, en utilidad operativo el margen pasa del 3,3% promedio real al 3,5% proyectado. En relación a la rotación del activo este indicador manifiesta incremento guardando relación con el aumento de las ventas y el activo operativo. El rendimiento del activo disminuye en la proyección a causa del incremento del activo. El rendimiento del activo se incrementa en proporción a la utilidad y los ingresos proyectados.

5. PLAN DE ACCIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA ASOCIACIÓN.

La necesidad de implantar la planeación financiera estratégica en las organizaciones públicas o privadas es, satisfacer el interés de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y humanos que concurren en los procesos económicos basados en el intercambio de bienes y servicios. De la misma manera, se recalca que las instituciones desinformadas tienden a “cavar su propia sepultura” por no tener datos actualizados, internos y del entorno, con los cuales poder determinar las debilidades competitivas, las amenazas ambientales, las oportunidades de negocios y las fortalezas definidas en función de las áreas donde cada firma tiene ventajas respecto a las compañías rivales.

En materia de objetivos empresariales, las utilidades representan el puente entre los objetivos que comprometen la acción gerencial (captación de mercados, minimización de costos, eficiencia, productividad, avance tecnológico y crecimiento) y los objetivos que contribuyen al prestigio, a la imagen corporativa y al crecimiento del valor asignado a cada empresa. Esta síntesis de propósitos, sin embargo, encuentra en los fenómenos económicos diversos obstáculos que coartan la evolución creciente de las compañías, por ello es imperioso implantar en un marco teórico el derrotero de cualquier organización.²⁴

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICOS.

5.1.1 La misión financiera. Es la formulación de los propósitos financieros de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones y resultados financieros que soportan el logro de estos propósitos. La misión financiera, por tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión financiera de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos.

Para la elaboración de la misión de debe contestar las siguientes preguntas.

²⁴ ORTIZ GOMEZ, Alberto; “Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico”, Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Colombia, 1994 Pág. 116,118.

Cuadro 26. Cuestionario para definir la misión.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Cuál es la actividad de la empresa?	Comercializadora
Cuáles son los productos o servicios?	Leche en frío
En dónde compete la empresa (Mercado)?	Sector lácteo
Cuál es el compromiso social?	Contribuir con el medio ambiente
Compromiso económico?	Obtener utilidad económica
Cuáles son los valores y principios definidos para la Asociación?	Honestidad, calidad, puntualidad
Cuáles son los clientes?	Alpina

Fuente. Esta investigación.

5.1.2 Misión financiera. Somos una asociación dedicada a la comercialización de leche en frío bajo uno estándares de calidad gracias a la honestidad que nos caracteriza, contamos con una liquidez y rentabilidad financiera producto de nuestra actividad que nos permitirá continuar creciendo dentro del sector lácteo en la región.

5.1.3 La visión financiera. Permite proyectar a las empresas en términos financieros a donde quieren llegar en un futuro partiendo del momento en la que se proyecte. La visión financiera de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias financieras, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias financieras de la empresa y se hace tangible cuando se materializa en metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices financieros bien definido.

Cuadro 27. Cuestionario para definir la visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Qué queremos ser?	Una empresa líder
¿En qué tiempo lo lograremos?	Hasta el 2016
¿En qué escenario queremos estar?	Relevante y competitivo
¿Con qué recursos?	Financieros equilibrados
¿En que se fundamenta la cultura?	Ética, entusiasmo y responsabilidad
¿Qué calidad de servidores debe tener?	Satisfacer los mayores estándares
¿Qué relaciones debe tener?	Buenas, e impulsar el desarrollo

Fuente. Esta investigación.

5.1.4 Visión financiera. Para el año 2015 ser una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos que generen alta rentabilidad, contar con

personal capacitado que ayuden a orientar a la asociación al cumplimiento de los objetivos financieros propuestos para optimizar su liquidez.

5.1.5 Objetivos y estrategias financieras. La acción empresarial debe tener una finalidad así se únicamente para satisfacción de los involucrados es difícil pretender que una empresa pudiera evolucionar sin una finalidad, es tranquilizador describir la evolución de las empresas según una dinámica ordenada. La empresa debe establecer unas estrategias correspondientes a los objetivos como cumplimiento de la misión.

La definición de Objetivos empresariales son todos los objetivos relacionados al área financiera y al impacto financiero que tienen para la empresa. Estos objetivos financieros se obtienen una vez realizada la definición de los objetivos empresariales, con lo cuales se puede tener una visión más clara de los objetivos globales que la empresa requiere cumplir para alinearlos hacia la parte financiera.

Cuadro 28. Definición de objetivos empresariales.

ASPECTOS CRITICOS	OBJETIVOS
Factor económico	Evaluar periódicamente la situación económica del país para poder afrontar a tiempo cualquier riesgo exógeno a la Asociación.
Factor ambiental	Tomar contingencias ante cualquier desastre natural o efectos nocivos del medio ambiente.
Factor tecnológico	Alcanzar el desarrollo tecnológico a pesar de las limitaciones o la influencia del entorno.
Competencia	Lograr mayor participación a través de la transformación de productos derivados de la leche
Análisis financiero	Desarrollar el diagnóstico financiero de la empresa semestral.
Plan financiero	Ejecutar el plan financiero propuesto en la presente investigación y realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos financieros propuestos.
Indicadores de gestión financiera	Calcular e interpretar los indicadores financieros que se encuentren relacionadas con la actividad de la empresa.
	Mantener una liquidez favorable para la empresa, la misma que le permita cumplir con sus

Razones de liquidez	obligaciones a corto plazo.
Razones de apalancamiento	Adquirir más activos fijos con el fin de darle buen manejo a los recursos generados a cambio de inversión en tecnología planta y equipo.
Razones de rentabilidad	Mantener en constante crecimiento los márgenes de utilidad a través de la reducción de costos y gastos y el incremento de los ingresos por ventas netas. Generar rentabilidad mediante los activos y el patrimonio.

Fuente. Esta investigación.

5.1.6 Objetivo financiero. Diseñar un Plan Financiero a corto plazo para la asociación Rio Blanco, con la finalidad de establecer objetivos y estrategias financieras que le permitan alcanzar mayor rendimiento y rentabilidad.

5.1.7 Definición de objetivos financiero. La definición de Objetivos Financieros son todos los objetivos relacionados al área financiera y al impacto financiero que tienen para la empresa. Estos objetivos financieros se obtienen una vez realizada la definición de los objetivos empresariales, con lo cuales se puede tener una visión más clara de los objetivos globales que la empresa requiere cumplir para alinearlos hacia la parte financiera.

Cuadro 29. Definición objetivos financieros

ASPECTOS CRITICOS	OBJETIVOS FINANCIERO
Factor tecnológico	Evaluar anualmente los requerimientos tecnológicos en cuanto a software y hardware necesarios para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
Plan financiero	Ejecutar el plan financiero
Indicadores financiero	Realizar de forma semestral el cálculo e interpretación de las razones financieras de la empresa.
Razones de liquidez	Mantener una liquidez de 1 a 3 que refleje una mejor utilización del efectivo.
Razones de apalancamiento	Ampliación de pasivo sustentado en deudas bancarias para la obtención de activos (planta y equipo).
Razones de rentabilidad	Incrementar el nivel de ventas para el año 2015 en un 60%. Administrar adecuadamente los gastos administrativos, financieros y de ventas, mediante presupuestos, flujos y

	evaluación financiera.
--	------------------------

Fuente. Esta investigación.

5.1.8 Estrategias financieras. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos financieros de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias financieras son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo financiero y cada proyecto estratégico. La definición de estrategias financieras se lleva a cabo luego de la definición de los objetivos financieros. Mediante las estrategias financieras se determina los medios mediante los cuales se logrará el cumplimiento de los objetivos financieros.

Cuadro 30. Estrategias financieras para el Balance General.

CUENTA BALANCE GENERAL	DIAGNOSTICO	RECOMENDACIONES O ESTRATEGIA
DISPONIBLE	La asociación tiene la suficiente liquidez y capacidad de pago demostrado en el análisis financiero	Emplear la liquidez que evidencia la asociación, en adquisición de bienes productivos para la transformación del producto y mejora de tecnología para alcanzar niveles de calidad mucho más favorables a los actuales.
DEUDORES	Las políticas de cartera son manejadas por el cliente mayorista la rotación es buena ya que se maneja un crédito de quince días máximo, sin embargo en el rubro de anticipo de impuestos hay recursos en estado de inactividad financiera y de rotación nula ya que por falta de buena asesoría fiscal, el proveedor hizo retenciones sin tener en cuenta la naturaleza de la asociación (exenta de renta).	Contratar personal calificado para solicitar el cobro o reintegro de anticipo de impuestos anticipo de renta e incluir estos recursos en la dinámica de la empresa.
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	Existe la inversión en disponibilidad de espacio o terreno.	Tal como se demuestra en la proyección es posible la adquisición de recursos para la ampliación de la planta física en pro de la creación de la fábrica de productos lácteos para lo cual se recomienda la financiación bancaria con intereses bajos tal como se hizo en la proyección por \$30,000,000 millones de pesos
MAQUINARIA Y EQUIPO	Posee herramientas de trabajo calificado y de alto rendimiento productivo ,	Debido a la falta de capacitación en la utilización de herramientas tecnológicas que faciliten los procesos y actividades que desarrolla la empresa, se recomienda la contratación de un profesional calificado que le permita crear y mejorar procesos para evitar el uso inadecuado de recursos y tiempo. También se recomienda la adquisición de maquinaria que los lleve directamente a transformar el producto y lograr mejores ingresos y no de pender directamente de políticas gubernamentales.

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 31. Estrategias financieras para el Estado de Resultado.

CUENTA ESTADO DE RESULTADO		
VENTAS	El Nivel de ventas es bueno pero no suficiente	Incremento de asociados que contribuyan proporcionalmente al incremento de ventas
COSTOS	costos altos de ventas y muy ligados a políticas gubernamentales como la fijación del precio de la leche	La asociación posee altos costos en sus productos (Leche) y es recomendable, la evaluación de un proyecto de inversión en la transformación del producto donde se evidencie la rentabilidad de producir derivados lácteos o seguir vendiendo la materia prima con pocos beneficios a los asociados y deje un porcentaje mayor al 15% antes de gastos
GASTOS	Los gastos son bajos y muy operativos	Como recomendación la asociación posee un nivel de gastos muy moderado lo cual está bien, pero si es necesario la participación de personal más calificado que cree y genere una buena administración y manejo de recursos disponibles y se vea reflejado en proyecciones a largo plazo
UTILIDAD	La utilidad es positiva pero con porcentaje por debajo de lo esperado	Se recomienda como estrategia aumentar las ventas con costos más moderados y crear un proyecto de inversión para lograr alcanzar márgenes de utilidad por encima del 5 %

Fuente. Esta investigación.

CONCLUSIONES

Se evidencia que la Asociación no tiene una cultura organizacional lo que hace que en su mayoría los integrantes de la misma no conozcan en realidad el ser de la asociación, dificultando el crecimiento de la misma, teniendo en cuenta que casi el 80% de los integrantes son personas de un nivel escolar bajo es necesario sugerir a las personas que los capacitan por medio de USAID, que las capacitaciones no solo sean de carácter técnico si no que se les brinde capacitaciones socioempresariales que les permitan ampliar la visión de lo que es una cultura organizacional.

La empresa Productora de leche Rio blanco es una asociación que ha tenido un importante crecimiento en los dos últimos años; En este punto de crecimiento, es donde la empresa requiere consolidarse financieramente para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se debe aprovechar todas las ventajas que les brindan los entes gubernamentales y las ONG, para fortalecerse y crear un plan para la creación de productos derivados de la leche ya que cuenta con todos los recursos necesarios para pensar en una transformación de la leche.

Teniendo en cuenta el entorno se ha determinado que el factor político legal y el factor ambiental representan una amenaza potencial para la empresa, ante lo cual se deben tomar precauciones y medidas que no permitan que la empresa se vea afectada, dentro de estas amenazas se puede decir que por ser la asociación pequeña puede flexibilizar cada uno de los obstáculos y corregir a tiempo sin tener que hacer muchos gastos o a su vez tener grandes pérdidas.

Según el estudio realizado la principal debilidad de la empresa es el área financiera, ya que no cuenta con un plan financiero mediante el cual se realice un diagnóstico completo y periódico para la oportuna toma de decisiones. Paradójicamente aunque no se lleven a cabo estos controles la Asociación ha permanecido en el medio y tiene una solidez financiera, la contratación de personal calificado le permitirá aprovechar mucho mejor las ventajas que pueden tener, como a su vez poder sortear todas las dificultades que se encuentren en el camino para poder continuar creciendo. El aprovechar la posición estratégica es fundamental para la Asociación, si se pretende ampliar la planta física para la transformación de la leche como lo tienen pensado es fundamental ya que tiene todas las ventajas para el desarrollo de nuevos productos y la penetración de los mismos.

RECOMENDACIONES

Ante el crecimiento de la empresa en los dos últimos años y el crecimiento sostenido del sector lácteo, la administración ha evaluado la relevancia que tiene la parte financiera como base para el cumplimiento de sus objetivos, por ello se recomienda el desarrollo y puesta en marcha de un plan financiero a corto plazo que le permita definir métodos, objetivos, estrategias y presupuestos para establecer metas y pronósticos financieros.

En relación al factor político legal que contempla el análisis externo de la empresa, se recomienda tomar en cuenta todas las leyes y reformas establecidas por el gobierno a fin de no tener inconvenientes a futuro. Con respecto al factor ambiental es pertinente que la empresa tome acciones de seguridad para evitar efectos negativos del ambiente que puedan afectar en la producción. En lo que se refiere a la competencia, es necesario que la empresa crezca para que se posicione mejor en el sector para que mejore la calidad del servicio, establezca nuevas estrategias de mercado y sobre todo que correlacione la parte de comercialización al área financiera a fin de que la mayor parte de los objetivos puedan ser logrados.

Dentro del análisis interno se ha determinado que el área financiera debe realizar un diagnóstico financiero cada seis meses que contemple el cálculo y análisis de indicadores financieros que permitan determinar la situación financiera actual de la empresa.

La liquidez que posee la empresa debe ser invertida y mitigar el riesgo financiero; así como la inversión en activos fijos con la finalidad de lograr una infraestructura apta para en el futuro lograr la transformación del producto.

Se recomienda la contratación de personal calificado que haga seguimiento y de cumplimiento al plan financiero para que le permita crear y mejorar procesos para evitar el uso inadecuado de recursos y tiempo.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – TOMO 2. Gerencia del Valor, Valoración de Empresas y EVA. OSCAR LEON GARCIA S.

ALFONSO LEOPOLDO ORTEGA CASTRO, Planeación Financiera Estratégica, Primera edición, McGraw-Hill, Pág. 192

BREALY, R, Y S. MYER,(1994) Fundamentos de Financiación Empresarial Tercera Parte, cuarta edición, México, Editorial McGraw Hill.

Brighman Eugene F.

CALDERÓN MAGAÑA Ricardo. Cartilla Evaluación de la rentabilidad y sus factores determinantes.

CALDERÓN MAGAÑA Ricardo. Evaluación de la rentabilidad y sus factores determinantes.

CALDERÓN Ricardo introducción al diagnóstico financiero

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. México. Prentice Hall,

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. México. Prentice Hall, 2003, Pág. 45.

DOMINGUEZ, Gerardo Giraldo. Indicadores de Gestión. 1 Edición, 1998. Pág. 67, 68

JAMES C. VAN HORNE, Administración Financiera, Décima edición, Prentice-Hall, pág. 799.

JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición, Prentice-Hall, Pág. 150

LEVY Luis Haime, Planeación Financiera en la Empresa Moderna, Pág. 149

ORTIZ ANAYA Héctor Análisis Financiero Aplicado Pág. 269

ORTIZ GOMEZ Alberto. Gerencia Financiera un Enfoque Específico. McGraw-Hill, Pág. 65+A13

RODRÍGUEZ PUENTE Eduardo, “Las Finanzas Corporativas: Una Visión de Procesos”. El Economista, Sección Empresa y Negocios, 16 de Abril de 2003, Pag.37.

Schroeder, Robert. Administración de Operaciones – Tercera Edición. McGraw Hill, 1992.

WESTON T, (2006) Fundamentos de Administración Financiera .Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.2003, Pág. 45.

SCOUT Besley. Fundamental Financial Management.

NETGRAFÍA

www.invima.gov.co/invima/normatividad/docs_alimentos/circular_dg100_00388_07.pdf.

ZVI Bodie. MERTON Robert C. Finanzas Pág. 65,64.

ANEXOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

Encuesta dirigida a los integrantes de la Asociación Rio Blanco.

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un Plan financiero en función de un plan estratégico para la Asociación Rio Blanco 2013-2018.

CUESTIONARIO

Cargo: _____

Preguntas	SI	NO
1. Conoce la misión de la empresa?	_____	_____
2. Esta la misión por escrito?	_____	_____
3. Conoce la visión de la empresa?	_____	_____
4. Esta la visión por escrito?	_____	_____
5. Conoce el organigrama?	_____	_____
6. Conoce los objetivos?	_____	_____
7. Conoce las políticas?	_____	_____
8. Existe un manual de funciones?	_____	_____
9. Existe un manual de procedimiento?	_____	_____
10. Conoce usted las nuevas normas del gobierno para transportar leche en frio?	_____	_____

12. Cuáles cree que son las Debilidades de la Asociación?

- a. Deficiente Organización. _____
- b. Falta de proyección. _____
- c. Inadecuada gestión. _____
- d. Falta de un plan a seguir. _____

13. Cuáles cree que son las Oportunidades de la Asociación?

- a. Las que brinda el gobierno nacional. Por ser Asociación y resguardo. _____
- b. Crear mecanismo de control. _____

- c. Crecimiento de sector. _____
- d. Apoyo de entidades no gubernamentales. _____
- e. Ubicación geográfica. _____
- f. Todas las anteriores. _____

14. Cuáles cree que son las Fortalezas de la Asociación?

- a. El producto que se vende. _____
- b. Capacitación. _____
- c. Infraestructura propia. _____
- d. Todas las anteriores. _____

15. Cuáles cree que son las Amenazas de las Asociación?

- a. Evolución tecnológica. _____
- b. Cambio de precio del producto. _____
- c. Orden público. _____

Gracias.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA
REESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

Encuesta dirigida al cliente “ALPINA”.

OBJETIVO GENERAL: Diseñar Plan financiero en función de un plan estratégico para la Asociación Rio Blanco 2013-2018

CUESTIONARIO

Cuál es la razón por la que usted es cliente de la Asociación.

- a. Calidad del producto. _____
- b. Ubicación estratégica. _____
- c. Buena atención. _____
- d. Todas las anteriores. _____

Por cuanto tiempo ha sido cliente de la Asociación.

Porque razones dejaría de ser cliente de la Asociación.

Que le diría a la Asociación que mejorara para optimizar sus servicios.

Gracias.