



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO**  
**EXTERIOR**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de:**  
**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

**PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA ÓPTIMA TOMA DE DECISIONES  
SOBRE EL MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO APLICADA A LA  
ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN KARANAKUY SUMAK  
MIKUYKUNA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y  
SOLIDARIA CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL AÑO 2015.**

**AUTORA:**

**SÁNCHEZ GUANANGA NANCY BEATRIZ**

**Riobamba – Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA ÓPTIMA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO APLICADA A LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL AÑO 2015.**”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la **Srta. NANCY BEATRIZ SÁNCHEZ GUANANGA**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

**ING. MARIANA ISABEL PUENTE RIOFRÍO**  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

**ING. KATHERINE ELIZABETH SANDOVAL ESCOBAR**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **NANCY BEATRIZ SÁNCHEZ GUANANGA**, con C.I 210079343-5 estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

**NANCY BEATRIZ SÁNCHEZ GUANANGA**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo principalmente a ti mi Dios que me diste la oportunidad de vivir y tener una maravillosa familia.

A mis padres Flor y Jalil que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, gracias por creer en mi por apoyarme por brindarme todo su amor, han sido mi pilar fundamental para seguir adelante, por todo esto les agradezco de corazón el que estén conmigo a mi lado.

A mis hermanos Walter, Verónica y Eduardo gracias por estar conmigo, y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis sobrinos Hélen y Kenneth que aún en su corta edad han sido mi mayor motivación para culminar este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios por su misericordia y por su infinita bondad permitiéndome cumplir este objetivo tan anhelado en mi vida.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior quienes me han abierto sus puertas para formarme profesionalmente, de manera especial a mis Tutoras de Tesis Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío y a la Ing. Katherine Elizabeth Sandoval Escobar, quienes con sus sabias y constructivas sugerencias me han ayudado a desarrollar un trabajo del cual me siento orgullosa, mi reconocimiento de gratitud a todo el personal del Instituto de Economía Popular y Solidaria y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de ilustraciones .....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen .....	xii
Abstract .....	xiii
Capítulo I .....	1
El Problema.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Formulación del problema .....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.2. Objetivos .....	3
1.2.1. Objetivo general .....	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Justificación.....	4
Capítulo II.....	5
Marco teórico – conceptual.....	5
2.1. Fundamentación teórica .....	5
2.1.1. Planificación estratégica.....	5
2.1.1.1. Historia de la planificación estratégica .....	5
2.1.1.2. Definición.....	5

2.1.1.3.	Misión.....	6
2.1.1.4.	Visión .....	7
2.1.1.5.	Objetivos estratégicos .....	8
2.1.1.6.	Políticas .....	9
2.1.1.7.	Análisis macroambiente .....	10
2.1.1.8.	Análisis microambiente.....	11
2.1.1.8.1.	Aspectos organizacionales y legales .....	11
2.1.1.8.2.	Análisis del mercado .....	11
2.1.1.8.3.	Análisis de la competencia.....	12
2.1.1.8.4.	Análisis del nivel tecnológico empresarial.....	12
2.1.1.8.5.	Análisis FODA.....	13
2.1.1.8.6.	Análisis financiero de la organización .....	15
2.1.2.	Análisis financiero.....	15
2.1.2.1.	Métodos de análisis financiero .....	16
2.1.2.2.	Razones financieras.....	17
2.1.2.2.1.	Indicadores financieros de liquidez.....	17
2.1.2.2.2.	Indicadores financieros de endeudamiento .....	19
2.1.2.2.3.	Indicadores financieros de rentabilidad.....	20
2.1.2.2.4.	Sistema Dupont .....	20
2.1.2.3.	Planificación plurianual o táctica .....	21
2.1.2.3.1.	Establecimiento de las áreas de gestión empresarial.....	21
2.1.2.3.2.	Establecimiento de objetivos, metas y actividades por áreas de gestión. ....	21
2.1.2.3.3.	Establecimiento de políticas, objetivos y metas de gestión financiera .....	22
2.1.2.4.	Planificación presupuestaria.....	22
2.1.2.4.1.	Importancia de los presupuestos .....	23
2.1.2.4.2.	Presupuesto de ingresos .....	23
2.1.2.4.3.	Presupuesto de gastos.....	24

2.1.2.5.	Proyecciones de los estados financieros.....	24
2.1.2.5.1.	Modelos causales.....	25
2.1.2.5.2.	Modelos de series de tiempo .....	25
2.1.2.5.3.	Proceso analítico jerárquico .....	26
2.1.3.	Capital de trabajo .....	26
2.1.3.1.	Capital de trabajo neto operativo. ....	27
2.1.4.	Proyecciones.....	29
2.1.4.1.	Proyección financiera Delphi .....	29
2.2.	Marco conceptual .....	31
Capítulo III.....		34
Marco metodológico .....		34
3.1.	Idea a defender .....	34
3.2.	Tipo de investigación .....	34
3.2.1.	Modalidad.....	34
3.2.2.	Tipos de estudio .....	34
3.3.	Métodos, técnicas e instrumentos.....	35
3.3.1.	Métodos.....	35
3.3.2.	Técnicas.....	35
3.3.3.	Instrumentos .....	35
3.4.	Población y muestra .....	35
Capítulo IV .....		36
Análisis de Resultados.....		36
4.2.	Identificación de la empresa.....	36
4.2.1.	Información general .....	36
4.2.2.	Antecedentes históricos.....	37
4.2.3.	Ubicación geográfica.....	38
4.2.4.	Imagen corporativa.....	39
4.2.4.1.	Imagotipo y slogan .....	39
4.2.5.	Filosofía organizacional .....	39
4.2.5.1.	Misión.....	39

4.2.5.2.	Visión .....	39
4.2.5.3.	Valores corporativos .....	40
4.2.5.4.	Principios.....	40
4.2.6.	Identificación de productos y segmentos atendidos .....	41
4.2.7.	Organigrama estructural .....	42
4.3.	Diagnóstico estratégico de la empresa .....	43
4.3.1.	Diagnóstico situacional.....	43
4.3.1.1.	Análisis externo .....	43
4.3.1.2.	Análisis interno .....	49
4.3.2.	Diagnóstico financiero .....	54
4.3.2.1.	Análisis vertical de estados financieros .....	54
4.3.2.2.	Análisis horizontal de estados financieros .....	62
4.3.2.3.	Análisis e interpretación de razones financieras de ASOKARAKUNA.....	69
4.3.2.3.1.	Análisis e interpretación de razones financieras año 2013.....	70
4.3.2.3.2.	Análisis e interpretación de las razones financieras año 2014.....	74
4.3.2.3.3.	Evolución de razones financieras años 2013 y 2014.....	78
4.4.	Planeación financiera .....	81
4.4.1.	Planificación y control de ventas .....	81
4.4.2.	Planificación y control de compras .....	82
4.4.3.	Planificación y control de gastos.....	82
4.4.4.	Presupuesto maestro .....	85
4.4.5.	Estados financieros proforma.....	88
4.4.5.1.	Estado de situación financiera proforma.....	89
4.4.5.2.	Estado de resultados proforma .....	91
4.4.6.	Indicadores financieros meta.....	94
	Conclusiones.....	97
	Recomendaciones .....	98
	Bibliografía .....	99
	Anexos .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1.	Información general de la empresa .....	36
2.	Ubicación geográfica de ASOKARAKUNA.....	38
3.	Identificación de productos y segmentos atendidos .....	41
4.	Macroentorno: Factores claves.....	44
5.	Microentorno: Factores claves .....	46
6.	Perfil estratégico externo.....	48
7.	Identificación de factores claves internos .....	49
8.	Perfil interno estratégico .....	53
9.	Análisis vertical al estado de situación financiera año 2014.....	55
10.	Estructura del activo total año 2014.....	56
11.	Estructura de financiamiento (pasivo más patrimonio), año 2014.....	57
12.	Análisis vertical al estado de resultados año 2014 .....	59
13.	Estructura del estado de resultados mediante el análisis vertical, 2014.....	61
14.	Análisis horizontal del estado de situación financiera .....	62
15.	Comportamiento del activo mediante análisis horizontal .....	64
16.	Comportamiento del financiamiento mediante el análisis horizontal .....	64
17.	Análisis horizontal del Estado de Resultados .....	66
18.	Comportamiento del Estado de Resultados mediante el análisis horizontal..	68
19.	Análisis e interpretación de razones financieras año 2013 .....	70
20.	Análisis e interpretación de las razones financieras año 2014.....	74
21.	Evolución de razones financieras años 2013 y 2014.....	78
22.	Pronóstico de planificación y control de ventas.....	81
23.	Pronóstico de planificación y control de compras .....	82
24.	Pronóstico de planificación y control de Gastos .....	83
25.	Estado de situación financiera proforma.....	89
26.	Estado de resultados proforma .....	91
27.	Presupuesto maestro ASOKARAKUNA 2015 .....	86
28.	Indicadores financieros meta.....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
1.	Estructura del activo total, año 2014.....	56
2.	Estructura de financiamiento, año 2014.....	57
3.	Estructura del estado de resultados mediante el análisis vertical, 2014.....	61
4.	Comportamiento del activo mediante análisis horizontal .....	64
5.	Comportamiento del financiamiento mediante el análisis horizontal .....	65
6.	Comportamiento del estado de resultados mediante el análisis horizontal ....	69

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
1.	Matriz FODA .....	13
2.	Ubicación geográfica de la asociación .....	38
3.	Imagotipo y slogan de la asociación .....	39
4.	Organigrama estructural .....	42

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
1.	Solicitud de Constitución de la asociación.....	101
2.	Estatutos de ASOKARAKUNA.....	102

## **RESUMEN**

La Planeación Financiera para la óptima toma de decisiones sobre el manejo de capital de trabajo aplicada a la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria Chimborazo, Ciudad de Riobamba, para el año 2015, tiene como objetivo consolidar mecanismos de producción, comercialización de servicios de alimentación y otros; para entidades públicas y privadas que coadyuven al desarrollo social, económico y cultural.

La metodología de investigación aplicada se define del tipo mixto, dirigida, aplicada y demostrativa. Su enfoque cuantitativo tiene relación a las finanzas, herramientas e indicadores; y el cualitativo, analiza los indicadores sociales de desarrollo.

Las principales falencias encontradas son grandes debilidades para las áreas de finanzas, contabilidad, administración, talento humano; motivo por el cual la planeación financiera propone herramientas financieras, la cual permitirá identificar la situación real de la empresa y anticiparnos a la aparición de problemas.

Se concluye que ASOKARAKUNA es un emprendimiento gastronómico popular y solidario, cuyos integrantes no poseen conocimientos de planeación y gestión financiera la cual podría ser un factor determinante, por el cual la Asociación se dirija al fracaso; por esto se recomienda la utilización de herramientas como la planeación financiera, la cual permitirá a la Asociación fijar las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y recursos.

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío

**DIRECTORA**

## **ABSTRACT**

The Financial Planning for optimal decision making about the management of working capital applied to the Association of Foodservice Karanakuy Sumak Mikuykuna National Institute of popular solidarity economy of Chimborazo, Riobamba City 2015, It aims to consolidate mechanisms of production, marketing and other food services for public and private entities to assist the economic and cultural development.

The methodology applied is defined as mixed type, directed applied and demonstrative. His quantitative approach is relate to finances, tools and indicators. The qualitative approach analyzes social development indicators.

The main found deficiencies are major weaknesses in the areas of finance, accounting, administration and human resources. Therefore, it proposes financial planning tools to identify the actual situation of the company and anticipate problems.

We conclude that ASOKARAKUNA is a popular and supportive gastronomic venture whose members do not possess knowledge of planning and financial management which could be a factor by which the association is directed to fail. Hence, the use of tools such as financial planning is recommended. It will allow the association to establish the basis of financial activities in order to minimize risk and seize opportunities and resources.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

Las nuevas tendencias económicas en el mundo han ocasionado múltiples crisis financieras, que han provocado una abrumadora competitividad empresarial capitalista, que desplazó por completo el concepto solidario de las organizaciones y la importancia de los pequeños emprendimientos que nacen en el seno popular de las naciones.

Consciente de este abrumador contexto, el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria Chimborazo a través de sus direcciones de fortalecimiento, de actores, desarrollo productivo e intercambio y mercado, pone en marcha el proyecto de constitución y desarrollo de la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna que se desarrollará en la línea de acción del circuito del Buen Servicio. Este circuito económico permite conseguir condiciones justas para los integrantes de la economía popular y solidaria, mediante la generación de empleo, apertura de nuevos mercados, aumento de la inversión.

La problemática que encierra esta asociación es que sus integrantes no poseen conocimientos de planeación y gestión financiera, debido a que son ecuatorianas y ecuatorianos con niveles de educación y cultura escasos; en su gran mayoría beneficiarios del crédito de desarrollo humano y ex empleados de las guarderías del desaparecido INNFA. Lo cual es preocupante debido a la globalización que día a día absorbe iniciativas mercantiles por falta de capacidades estratégicas para su consolidación.

La carencia de gestión financiera podría ser uno de los factores determinantes para que la asociación sea un rotundo fracaso y no permita que esta se desarrolle y obtenga la dirección en sus procesos internos que permitan su proyección y posición en la esfera social y productiva, de tal manera que urge el desarrollo de un modelo de Planeación Financiera que permita prever el futuro a través de procesos humanos de expectativas,

fe y compromisos socio-personales y que ayude a controlar factores de riesgo como la incertidumbre e inestabilidad de un ambiente cambiante económico, social, cultural y tecnológico.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿De qué manera incidirá la planeación financiera en la toma de decisiones sobre el manejo de capital de trabajo en la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

En base a los factores: acción, tiempo y espacio.

#### **Delimitación de Acción.**

Planeación financiera para la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna.

#### **Delimitación de Tiempo.**

Está delimitado para el período de enero a diciembre del año 2015.

#### **Delimitación de Espacio.**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Parroquia:** Juan de Velasco

**Barrio:** 21 de Abril

**Calles:** Av. Antonio José de Sucre y Vicente Ramón Roca

## **1.2.OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de planeación financiera que permita a los altos mandos de la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna mejorar la toma de decisiones sobre el manejo del capital de trabajo.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la asociación en la óptima toma de decisiones sobre el manejo del capital de trabajo.
- Identificar los referentes teóricos y prácticos que justifiquen la elaboración de una planeación financiera para una óptima toma de decisiones sobre el manejo del capital de trabajo.
- Determinar lineamientos de planeación financiera que permita mejorar la toma de decisiones sobre el manejo del capital de trabajo en la asociación.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, aprobada en mayo del 2011, señala que la economía popular y solidaria es una forma de organización económica a través de la cual sus integrantes desarrollan las fases de organización, producción, comercialización y consumo para satisfacer las necesidades del mercado y generar ingresos propios, laboran bajo los principios de solidaridad, cooperación y reciprocidad.

Esta economía privilegia el trabajo y el ser humano, en armonía con la naturaleza, por encima de la acumulación del capital. Es decir, pretende conseguir condiciones justas y precios convenientes para los integrantes de la economía popular y solidaria a través de circuitos económicos enfocados en el objetivo de mejorar las condiciones de vida; motivo por el cual la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna puede desenvolverse en la prestación de servicios de alimentación a base de productos propios de la región, revalorizando y rescatando las tradiciones y sabores ancestrales, debido a que la demanda de alimentos y el estilo consumista de la sociedad permiten establecer las condiciones necesarias para el desarrollo de los actores de la economía popular y solidaria.

La planeación financiera coadyuvará al fortalecimiento de la organización y al control de factores de riesgo como la incertidumbre y el ambiente cambiante económico, social, cultural y tecnológico. La formulación de este plan financiero estratégico permitirá tomar decisiones y formular políticas que direccionen procesos productivos internos y mejore la dirección de la asociación en la esfera socio – productiva.

La planeación financiera permitirá a la asociación fijar las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y recursos, permitirá establecer pronósticos y metas financieras a los cuáles se pretende llegar con la utilización de las potencialidades productivas y comerciales, garantizando la supervivencia del proyecto de la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

###### **2.1.1.1. Historia de la Planificación Estratégica**

“La estrategia, surge en el campo de la organización de empresas en los años cincuenta y es una consecuencia del traslado al campo de las grandes empresas de algunos de los principios de planificación del desarrollo previamente utilizados por los planificadores gubernamentales en los niveles macroeconómicos.

El nacimiento de las grandes corporaciones por una parte y la necesidad de herramientas para la coordinación que abarcaran períodos superiores a un año tuvo como consecuencia la búsqueda de herramientas de planificación a largo plazo, encaminadas a lograr la coordinación y coherencia de los objetivos de las organizaciones a largo plazo. Un elemento básico al respecto fue la planificación y dirección del crecimiento, que del campo de la macroeconomía se trasladó al de las empresas, pero pronto dio paso a una revisión crítica cada vez que la crisis del petróleo, las turbulencias a escala mundial y sobre todo la competencia internacional obligó a pensar que la planificación corporativa debía dar paso a lo que hoy día se conoce como gestión estratégica.” (Jimenez, 2010)

###### **2.1.1.2. Definición**

La Planificación Estratégica es una “herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad”.

Se constituye en más que un proceso de previsión ya que exige establecer metas y objetivos claro, realistas y que puedan alcanzarse durante períodos específicos con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Una Planeación Estratégica exitosa está caracterizada por el proceso de autoexamen, la confrontación de elecciones difíciles y el establecimiento de prioridades.

Así mismo permitirá que los directivos liberen energía de la empresa detrás de una visión compartida y tenga la convicción de que pueden alcanzar su visión, también ayudará para que la empresa se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el que opera (tecnológico) o en el campo donde funciona clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planificación estratégica es un esfuerzo de transformación organizacional en el que la visión de los directivos se concrete en una acción que se apoye tanto en los recursos internos como en el entorno.

La determinación de objetivos estratégicos permite definir los puntos futuros adonde la empresa pretende llegar. Los objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego tienen que ser medidos.

Las políticas estratégicas en cambio son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. (Andrade, 2009)

### **2.1.1.3. Misión**

La *misión* es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. El concepto de la organización
2. ¿Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa?
3. ¿Lo qué pretende hacer?
4. ¿Para quién lo va a hacer? y
5. ¿Cómo lo va hacer?

“La **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

También es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (Kotler, 2009).

En la Planificación Estratégica la misión es uno de los elementos más importantes porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

#### **2.1.1.4. Visión**

La **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, es una imagen de la realidad futura que tiene no solo la empresa sino sus colaboradores, clientes, personas particulares en función de los deseos, sueños, ideales, valores y creencias.

***La construcción de la Visión debe tener las siguientes consideraciones.***

- Realista y posible de alcanzar, para que el esfuerzo en las acciones tenga sentido para los integrantes de la organización.
- Positiva y alentadora, para que en su consecución congrege los esfuerzos personales y del conjunto de la organización.
- Orientada a objetivos y metas, es decir que en su construcción se vea que se pretende lograr y éste sea el norte.

- Consiste con la Misión.
- Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización.
- Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.

#### **2.1.1.5. Objetivos Estratégicos**

En la Empresa “un objetivo organizacional es una situación deseada que se intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro”.

Los objetivos estratégicos son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de la empresa para el mediano y largo plazo, configuran una definición operativa de la visión y su logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

*Cada objetivo estratégico debe responder a las siguientes preguntas*

- ¿Qué se quiere lograr?,
- ¿Cuándo se debe lograr?,
- ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

Los objetivos estratégicos deben ser:

- Mensurables
- Comprensibles y congruentes
- Realistas
- Jerárquicos
- Estimulantes
- Coherentes
- Alcanzables
- Motivadores

Los objetivos estratégicos se deben formular de manera tal que:

- Permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas.
- Posibiliten un mayor beneficio social y económico.
- Permitan obtener mayores niveles de rentabilidad y de reinversión.
- Busquen incrementar la participación en el mercado.
- Generen un mayor crecimiento y desarrollo.
- Faciliten el desarrollo de un clima organizacional acorde con las estrategias.
- Desarrollen las líneas maestras de la cultura organizacional, permitiendo el logro de la visión.
- Sean consistentes con las ideas rectoras.

#### **2.1.1.6. Políticas**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Es un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos, permite reforzar el compromiso y la participación del personal.

Las políticas empresariales pueden afectar a más de un área funcional en la empresa, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y

mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar sus objetivos.

Si la empresa requiere hacer hincapié en la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa y supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

La política empresarial, debe ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Es importante que tenga referencia a:

- a) Un gran objetivo.
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad.
- c) Los recursos necesarios.
- d) Los clientes internos y a sus intereses (Andrade, 2009).

#### **2.1.1.7. Análisis Macroambiente**

En este análisis no referiremos a la identificación de los factores exógenos, más allá de la empresa, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Se debe considerar básicamente cuatro aspectos:

- 1) Económico:** Consiste en los factores que afectan al poder de compra y a los patrones de gasto de los consumidores.
- 2) Político Legal:** Engloba las leyes, organismos de gobierno y los grupos sociales, que influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los individuos.
- 3) Socio Cultural:** Fuerzas socioculturales, que además son los que afectan a las preferencias, comportamientos, valores y percepciones de la sociedad.
- 4) Tecnológico:** Avances tecnológicos y científicos que la empresa debe incluir para elevar su competitividad (Alonso Martán, 2011).

#### **2.1.1.8. Análisis Microambiente**

El Microambiente nos habla de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión (Armstrong, 2009).

Dentro del análisis del microambiente se encuentran los aspectos organizacionales y legales, mercado, competencia, nivel tecnológico empresarial, FODA y situación financiera de la organización.

##### **2.1.1.8.1. Aspectos organizacionales y legales**

En el aspecto organizacional presenta un estudio del organigrama que es una representación gráfica de la estructura de la empresa, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización.

Dentro de este punto se detalla las funciones por área de la empresa que nos permita conocer las actividades que se desarrollen y que son de importancia para la empresa.

El organigrama tiene como finalidad desempeñar un papel informativo, que permite a los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella la conozcan, a nivel global y sus características generales.

##### **2.1.1.8.2. Análisis del mercado**

El análisis de mercados es una "cuidadosa y objetiva labor de recopilación, anotación y análisis de datos acerca de problemas vinculados con la comercialización de bienes y servicios."

Permite estudiar al consumidor, la publicidad al producto, qué canales de distribución se emplean y la fijación del precio, para crear intercambios que satisfagan objetivos

individuales y de la organización, hasta el estudio propiamente dicho del mercado, su comportamiento, así como de los consumidores y sus preferencias a la hora de adquirir el producto ofrecido por la empresa.

#### **2.1.1.8.3. Análisis de la competencia**

Es el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional con la competencia y si es necesario neutralizarla o si un competidor puede transformarse en socio a través de fusión o alianzas estratégicas. (Córdoba P, 2012)

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto. Un estudio de la competencia tiene por objeto verificar si la oferta actual, según el mercado, es suficiente para traer otra oferta y también para determinar la calidad de las empresas existentes al aportar un servicio o productos a la gente.

Es necesario establecer quiénes son los competidores y cuántos son, realizar un detalle con los más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costos, tecnología, imagen, proveedores, entre otros. El benchmarking, permite establecer los estándares de la industria así como las ventajas competitivas de cada empresa. Con esta evaluación, se determinará si es factible convivir.

#### **2.1.1.8.4. Análisis del nivel tecnológico empresarial**

El análisis tecnológico de empresa permitirá conocer que herramientas tecnológicas está llevando a cabo mediante el uso de equipo de cómputo, así como la automatización de diversa maquinaria las mismas que agilizan tiempos, mejoran calidad, dan mayor status a la empresa, adecuan controles eficientes en su operación y por consecuencia le permiten dar un paso muy importante para su desarrollo, proporcionando respuestas ágiles y oportunas a sus clientes, así como presentar una carta de proveedor confiable.

### 2.1.1.8.5. Análisis FODA

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta es una herramienta estratégica muy utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, y la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

**Ilustración 1: Matriz FODA**



**Fuente:** Google Imágenes, (2014).

#### ➤ Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

➤ **Amenazas**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ella.

Podemos realizarnos las siguientes preguntas:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

➤ **Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa.

Para determinarlos podemos realizarnos las siguientes preguntas:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

➤ **Debilidades**

Las debilidades se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la

organización. Son problemas internos, que, una vez identificados se debe desarrollar una adecuada estrategia para eliminarlos.

Se pueden clasificar en: Aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales y aspectos de control.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

#### **2.1.1.8.6. Análisis financiero de la organización**

La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, pues de ello dependerá el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo serán los que brindaran las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

El personal encargado de la parte administrativa y financiera debe proporcionar a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa (Dionisio, 2011).

#### **2.1.2. ANÁLISIS FINANCIERO**

El Análisis Financiero se debe llevar a cabo tomando en cuenta los Estados Financieros que nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa para de esta manera poder anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

### **2.1.2.1. Métodos de análisis financiero**

Estos métodos son considerados como procedimientos que permiten simplificar, separar o reducir datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en el ejercicio contable.

Los métodos de análisis financiero son:

#### **➤ Análisis Horizontal**

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de cuentas, de un periodo a otro.

Este análisis es muy importante para la empresa ya que mediante este se informan si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también podremos definir cuales merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

#### **➤ Análisis Vertical**

Se emplea para analizar los estados financieros, Balance General y Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

Este método consiste en expresar en porcentajes las cifras de un Estado Financiero indicando la proporción en la que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma.

En el Estado de Resultados muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto de las ventas totales (Crepin, 2012).

### 2.1.2.2. Razones Financieras

Las razones financieras agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de la empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Es decir que se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

#### 2.1.2.2.1. Indicadores Financieros de Liquidez

Los índices de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo, esto es, las que vencen en un plazo menor a un año. Al conceder un crédito a corto plazo a una empresa, no interesa tan directamente la cobertura de la deuda por el total de los activos, sino que si acaso la empresa es capaz de obtener el efectivo para pagar el crédito en el corto plazo (Lara, 2012).

- **Razón Circulante o Razón Corriente:** Cociente entre Activos Circulantes y Pasivos Circulantes. Se mide en veces.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} \text{ (veces)}$$

- **Prueba Ácida:** Dado que los activos tienen distinto grado de liquidez, si surge algún problema, en general, es más difícil deshacerse rápidamente de las existencias a buen precio. En la Prueba Ácida, en lenguaje popular conocida como „la prueba de la blancura“, se excluyen las Existencias de los Activos Circulantes al compararlos con los Pasivos Circulantes.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes Existentes}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces)}$$

- **Liquidez de Capital de Trabajo:** El **Capital de Trabajo** de una empresa se define como la diferencia entre los Activos Circulantes y los Pasivos Circulantes. Es el

cociente entre el Capital de Trabajo y los Activos Totales de una empresa. Mide aproximadamente la reserva potencial de caja de la empresa.

$$\text{Líquidez de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activos Totales}} \text{ (veces)}$$

- **Rotación de Cuentas por Cobrar:** Esta razón nos permite medir la rapidez con la que se convierte en efectivo las Cuentas por Cobrar dentro de un período.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{(\text{Ctas por Cobrar Año Anterior} + \text{Ctas por Cobrar Año Anterior})/2} \text{ (días)}$$

- **Período Medio de Cobro:** Es el cociente entre la Rotación de Cuentas por Cobrar y total de días al año.

$$\text{Período Medio de Cobro} = \frac{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}{360} \text{ (días)}$$

- **Rotación de Cuentas por Pagar:** Esta razón nos permite medir el número de veces que las Cuentas por Pagar se han convertido en efectivo dentro de un año midiendo la capacidad de pago de la empresa.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{(\text{Ctas por Pagar Año Anterior} + \text{Ctas por Pagar Año Anterior})/2}$$

- **Período Medio de Pago:** Es el cociente entre la Rotación de Cuentas por Pagar y total de días al año.

$$\text{Período Medio de Pago} = \frac{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}{360} \text{ (días)}$$

- **Rotación de Activos:** Es el cociente de los ingresos por ventas de un año divididos por los Activos totales medios. Este indicador muestra la intensidad del uso de los activos en una empresa.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos por Ventas}}{\text{Activos Totales Medios}}$$

### 2.1.2.2.2. Indicadores Financieros de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto o largo plazo.

La empresa al endeudarse, genera un compromiso de una serie de pagos fijos a futuro. Los accionistas obtienen a futuro sólo lo que resta después del pago de estos compromisos, a esto se le conoce con el nombre de *endeudamiento o leverage o apalancamiento financiero*.

El apalancamiento financiero aumenta el riesgo de la rentabilidad del patrimonio. En casos extremos, un alto apalancamiento puede inducir a la quiebra de una empresa.

- **Razón de Endeudamiento Total:** Esta razón nos permite medir la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

$$\text{Razón de Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- **Razón Deuda:** Es el cociente entre la Deuda a Largo Plazo y el Patrimonio, esta razón nos muestra la relación de los Pasivos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

$$\text{Razón Deuda – Patrimonio} = \frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}} \quad (\text{por uno})$$

- **Cobertura de Intereses:** Indica el grado en que la utilidad obtenida durante el ejercicio cubre el pago de los Intereses.

$$\text{Cobertura Interes} = \frac{\text{EBIT (Utilidad Operacional Neta)}}{\text{Interes}} \quad (\text{veces})$$

### 2.1.2.2.3. Indicadores Financieros de Rentabilidad

- **Rentabilidad sobre Ventas:** Esta razón nos permite medir la Utilidad sobre las ventas obtenidas por la empresa en cada período.

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

- **ROA (Return on Assets - Rentabilidad sobre los Activos):** Es el cociente entre la Utilidad del Ejercicio y los Activos Totales, esta razón indica el porcentaje de Utilidad Neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio.

$$\text{Rentabilidad sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

- **ROE (Return on Equity - Rentabilidad sobre el Patrimonio):** Esta medida indica la rentabilidad que obtienen los accionistas.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \quad (\text{por uno})$$

### 2.1.2.2.4. Sistema Dupont

El sistema Dupont permite analizar el desempeño económico y operativo de la empresa integrando los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Córdoba P, 2012).

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Anuales}} \times \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

### **2.1.2.3. Planificación Plurianual o Táctica**

La Planificación Plurianual o Táctica está constituida por un conjunto de acciones o planes específicamente desarrollados por los mandos intermedios en el mediano plazo que ponen de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

La planificación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el mediano plazo para de esta manera ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planificación estratégica.

#### **2.1.2.3.1. Establecimiento de las Áreas de Gestión Empresarial**

Es importante mencionar que las áreas de actividad de la empresa, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa para poder alcanzar sus objetivos, estas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas. En una empresa la efectividad no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

#### **2.1.2.3.2. Establecimiento de objetivos, metas y actividades por Áreas de Gestión.**

En la empresa se deben establecer objetivos, metas y actividades en cada una de las Áreas de Gestión para poder iniciar una planificación adecuada y encaminar a cada uno de los departamentos en consecución de la meta principal de la organización.

Los objetivos de cada Área de Gestión Empresarial deben ser específicos y mensurables, estas características son claves cuando se trata de ejecutar una planificación ya que permitirá determinar los distintos alcances e ideales que desea obtener la organización como por ejemplo: establecer la proporción de participación en el mercado, controlar las actividades operativas de la empresa, determinar el nivel adecuado de inversión, etc.

Las Metas son aquellas situaciones futuras y cuantificadas que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado. Las actividades permitirán establecer de una forma detallada las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y metas de cada departamento.

#### **2.1.2.3.3. Establecimiento de Políticas, Objetivos y Metas de Gestión Financiera**

La Gestión Financiera permitirá estructurar el comportamiento de las cuentas principales de los Estados Financieros a través de establecer políticas, objetivos y metas que proporcionaran la orientación, pautas y alcance para determinar su comportamiento estos deben ser objetivos con la meta principal y en función de la proyección que desea alcanzar la organización.

- **Políticas.-** Son vías para hacer operativa la estrategia financiera. Suponen un compromiso de la empresa y se refuerza con el compromiso del personal.
- **Objetivos.-** Facilitan un marco para determinar el comportamiento deseado en las cuentas principales de la empresa.
- **Meta.-** Define un logro cuantitativo y medible que desea alcanzar la empresa que llevara al cumplimiento de los objetivos. (Dallard, 2010)

#### **2.1.2.4. Planificación Presupuestaria**

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias así mismo puede desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización (Lara, 2012).

La Planificación Presupuestaria es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en

determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

#### **2.1.2.4.1. Importancia de los presupuestos**

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

#### **2.1.2.4.2. Presupuesto de Ingresos**

Se prepara con la información proveniente de las ventas en un periodo determinado, se debe determinar, tanto el número de unidades de producto o servicios a vender; como los montos de dinero que se recibirá por dicha venta.

- Presupuestar es fijarse metas de ventas y hacer todo
- Se prepara con la información proveniente del presupuesto de ventas.

- Previamente se debe fijado los precios de venta de cada uno de sus productos o servicios, para los próximos tres, seis o doce meses.

#### **2.1.2.4.3. Presupuesto de Gastos**

Permite determina el total de egresos de dinero que tendrá la empresa durante el mismo período del presupuesto de ingresos calculados.

Para ello podemos determinar:

- Cantidad de operarios a emplear y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.
- Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos.
- Los gastos de administración del negocio (sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de energía luz, agua; gastos de movilidad; papelería; correos y teléfono; mantenimiento de instalaciones y máquina)
- Pago por pólizas de seguros; por robo, incendio y otros tipos de riesgos.
- Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación.
- Los montos totales de comisiones a pagar a vendedores y/o comisionistas.
- Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas de avisos en radio, avisos en periódicos, etc.)

#### **2.1.2.5. Proyecciones de los Estados Financieros**

El objeto de un estado financiero es proporcionar información sobre las operaciones realizadas. El objeto de los estados financieros proyectados es mostrar retroactivamente la situación financiera que se hubiese tenido al incluirse hechos posteriores que se han realizado en los resultados reales y mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado.

Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la empresa cuando pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera.

También es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos. La empresa necesita conocer sobre que se puede actuar, cuáles pueden ser las consecuencias de sus acciones y qué medidas se puede tomar para evitar situaciones indeseables. El pasado es inmodificable y sólo se puede aprender de él. El futuro es incierto y necesita estimar los eventos posibles para saber cuáles pueden ser las consecuencias de una decisión. (Dionisio, 2011)

Para la elaboración de los pronósticos se puede encontrar dos grandes clases de modelos: casuales y de series de tiempo.

#### **2.1.2.5.1. Modelos Causales**

Estos modelos tratan de encontrar las relaciones de causalidad – causa y efecto – entre diferentes variables, de manera que conociendo o prediciendo alguna o algunas de ellas, se pueda encontrar el valor de otra.

#### **2.1.2.5.2. Modelos de Series de Tiempo**

Pretende encontrar los posibles valores que asumirá una determinada variable, en todos los casos se hará uso de la información histórica para predecir el comportamiento futuro y sobre esta base hacer los estimativos.

Se debe tener presente que no existe ningún método de pronostico infalible, lo que permiten estos procedimientos es estimar un valor posible, pero siempre sujeto a errores. (Lara, 2012)

### **2.1.2.5.3. Proceso Analítico Jerárquico**

Busca la manera de manejar múltiples objetivos y asignarle pesos consistentes.

- **Los planes financieros a corto plazo (operativos)** especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan a menudo en periodo de un año a dos años. La información necesaria fundamental incluye objetivos y metas a corto plazo, planes de acción y diversas formas de datos operativos y financieros.
  
- **Los planes financieros a largo plazo (estratégicos)** determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años o de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de estimaciones mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento; líneas de productos o líneas de negocios, el reembolso o el retiro de las deudas pendientes y cualquier adquisición planeada. Una serie de proyectos de utilidades y presupuestos anuales sustentan dichos planes. (Lara, 2012)

### **2.1.3. CAPITAL DE TRABAJO**

El Capital Neto de Trabajo, o Fondo de Maniobras, es un indicador de tipo financiero muy importante que toda empresa debe tener constantemente analizado, con el objetivo de conocer de dónde provienen y hacia dónde van sus flujos de efectivo e incluso con el objetivo de llegar a prever los movimientos futuros, de tal manera que se pudieran hacer predicciones del capital neto de trabajo presupuestado o necesario.

El término capital de trabajo se originó en una época en que la mayor parte de las industrias estaban estrechamente ligadas con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados.

Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los Activos corrientes, los pasivos corrientes, de esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable; es decir con cuántos recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo. El capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujo de caja. El flujo de caja o efectivo, que la empresa genere será el que se encargue de mantener o de incrementar el capital de trabajo.

Una eficiente generación de recursos garantiza la solvencia de la empresa para poder asumir los compromisos actuales y proyectar futuras inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento de los socios o de terceros. El flujo de caja de la empresa debe ser suficiente para mantener el capital de trabajo, para reponer activos, para atender los costos de los pasivos, y lo más importante; para distribuir utilidades a los socios de la empresa.

#### **2.1.3.1. Capital de trabajo neto operativo.**

El capital de trabajo neto operativo, es la suma de Inventarios y Cartera, menos las Cuentas por pagar.

Básicamente, la empresa gira en torno a estos tres elementos. La empresa compra a crédito los inventarios, eso genera cuentas por pagar. Luego esos Inventarios los vende a crédito, lo cual genera la cartera. La administración eficaz y eficiente de estos tres elementos, es lo que asegura un comportamiento seguro del capital de trabajo.

Respecto a la cartera, y entendiendo que esta representa buena parte de los recursos de la empresa en manos de clientes, debe tener políticas óptimas de gestión y cobro, y en cuanto al plazo que se da a los clientes, este debe estar acorde con las necesidades financieras y los costos financieros que pueda tener la empresa por tener recursos sobre los cuales no puede disponer y que no están generando rentabilidad alguna, a no ser que se adopte una política de financiación que ofrezca un rendimiento superior al costo financiero que generarían esos mismos recursos.

En cuanto a la política de cuentas por pagar, por su costo financiero, debe ser muy sana. Caso contrario que se debe dar en la cartera, en las cuentas por pagar, entre más plazo se consiga para pagar las obligaciones, mucho mejor. Igual con los costos financieros, entre menor sea la financiación más positivo para las finanzas de la empresa. La financiación y los plazos son básicamente los principales elementos que se deben tener en cuenta en el manejo de las cuentas por pagar.

Debe haber concordancia entre las políticas de cartera y cuentas por pagar. No es recomendable por ejemplo, que las cuentas por pagar se pacten a 60 días y la cartera a 90 días. Esto generaría un desequilibrio en el capital de trabajo de 30 días. La empresa tendría que financiar con capital de trabajo extra esos 30 días. Igual sucede con la financiación. Si el proveedor cobra un 1% de financiación y al cliente solo se le cobra un 0.5% o no se le cobra, se presenta un desfase entre lo pagado con lo ganado, lo cual tendría que ser compensado con recursos extras de la empresa.

Cualquier política que afecte el capital de trabajo, conlleva a que ese capital afectado debe financiarse o reponerse, lo que solo se puede hacer de tres formas; ser generado por la misma empresa; financiado por los socios o financiado por terceros.

Lo ideal es que la empresa esté en condiciones de generar los suficientes recursos para cubrir todos estos eventos relacionados con el mantenimiento y crecimiento del trabajo. Pero se debe tener presente que muchas veces, con solo administrar eficazmente los elementos que intervienen en el capital de trabajo es suficiente.

#### **2.1.4. PROYECCIONES**

Son un instrumento para pronosticar ventas, gastos e inversiones en un periodo determinado y traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos: estado de resultados, balance general y flujo de efectivo. Las proyecciones financieras son una herramienta que permita ver en números el futuro de una empresa.

Las proyecciones financieras son importantes porque incluye información como: planes de ventas, inversiones, mercadotecnia, recursos humanos. A través de las proyecciones se puede analizar si una empresa será rentable o no, y en su caso, en que rubros debe enfocarse para serlo, por eso, son un soporte necesario en la presentación del plan de negocios de una empresa, línea, negocio o producto. Pueden ser anuales, mensuales, o como se hace usualmente, a 5 años, dependiendo de cómo funcione la empresa.

A la hora de realizar una proyección financiera a largo plazo, hay que hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivos quiero conseguir?
- ¿Qué inversiones debo realizar para ello?
- ¿Con qué recursos cuento para financiarlas?

##### **2.1.4.1. Proyección financiera Delphi**

La proyección financiera Delphi deriva su nombre de los oráculos que todo lo saben en la ciudad griega que lleva el mismo nombre. Esta técnica de proyección financiera utiliza la investigación para identificar dentro de una empresa el asunto que requiere de proyección. El pronosticador prepara un equipo de expertos relevantes para el negocio y para el problema identificado para discutir los temas relacionados con este y realizar las predicciones financieras. El pronosticador también selecciona un nivel de acuerdo, por lo general expresado como un porcentaje, que los expertos deben alcanzar como equipo para el informe de la proyección financiera para presentarlo ante los dueños y el equipo de gerencia.

#### **2.1.4.2. Método de porcentaje de ventas**

El método de porcentaje de venta es una técnica relativamente simple para el pronóstico financiero. El método toma las cifras de ventas del año pasado usando los estados de balance y de pérdidas y ganancias, para hacer predicciones sobre las futuras cifras de ventas. El pronosticador asume que algunos elementos de los estados de balance y de pérdidas y ganancias aumentarán de valor, siempre y cuando las ventas sigan aumentando. La suposición principal con el método de porcentaje de ventas es la eficacia de la gestión y de los dueños. El método de pronóstico asume un negocio bien llevado y un paquete ideal de activos y pasivos. Una empresa puede requerir una declaración de gestión de riesgos profunda, para medir los resultados producidos a partir de un porcentaje de la previsión financiera de ventas. (Crepin, 2012)

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo al (Diccionario económico financiero "la Caixa", 2008) define los siguientes términos:

- **Activo.-** Es un sistema construido con bienes y servicios, con capacidades funcionales y operativas que se mantienen durante el desarrollo de cada actividad socio-económica específica.
- **Análisis Financiero.-** El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.
- **Capital de Trabajo.-** El capital de trabajo, es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.
- **Competencia.-** Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.
- **Egresos.-** Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto.
- **Empresa.-** Una empresa es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones (Stoner, 2010).
- **Estados Financieros.-** También denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para informar de la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.
- **Finanzas.-** Son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o Estados.
- **Gastos.-** Un gasto es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o por un servicio.

- **Gestión Financiera.-** Análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una sociedad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos para la consecución de los objetivos sociales.
- **Indicadores.-** Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
- **Ingresos.-** Cantidad de dinero ganada o recaudada
- **Interés.-** Valor o utilidad que en sí tiene una cosa.
- **Jerarquía.-** Organización de personas o cosas en una escala ordenada y subordinante según un criterio de mayor o menor importancia o relevancia dentro de la misma.
- **Liquidez.-** Representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor.
- **Macro-ambiente.-** Grandes fuerzas sociales que afectan a todo el microambiente, es decir las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.
- **Mercado.-** Lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios
- **Metas.-** Son procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo.
- **Métodos.-** Es el procedimiento utilizado para llegar a un fin.
- **Microambiente.-** Conjunto de factores en el entorno inmediato de una empresa que influyen en la capacidad de esta para servir a sus clientes, es decir a la propia compañía, sus intermediarios, sus mercados meta, los competidores y los públicos que atiende.
- **Organización.-** La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.
- **Pasivo.-** Es una deuda o un compromiso que ha adquirido una empresa, institución o individuo. Por extensión, se denomina también pasivo al conjunto de deudas de una empresa.
- **Patrimonio.-** El patrimonio está formado por un conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa, y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir con sus fines.
- **Planeación.-** La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos

- **Planeación Financiera.-** Es la que se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros.
- **Proyecciones Financieras.-** Son una herramienta que permite ver en números el futuro de una empresa.
- **Ratios Financieros.-** También llamados razones financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.
- **Recursos.-** Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.
- **Rentabilidad.-** Relación existente entre los beneficios que proporcionan una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes
- **Solvencia.-** Es la capacidad de una empresa para cubrir sus costes fijos y lograr expandirse y crecer a largo plazo.
- **Ventas.-** Es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. IDEA A DEFENDER

**La Planeación Financiera propuesta para la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria Chimborazo, incidirá en la toma de decisiones sobre el óptimo manejo del capital de trabajo.**

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1. Modalidad

Se fundamentará en los siguientes métodos:

- **Método cuantitativo:** Al hablar de finanzas la relación inmediata que salta a nuestra conciencia son números, datos estadísticos, estados financieros, utilidad, etc.; indicadores que son medibles por este enfoque.
- **Método cualitativo:** Empleado en la recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y el profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. La metodología cualitativa se basa en principios teóricos.

##### 3.2.2. Tipos de estudio

La presente investigación pretende ser:

- **Mixta:** Recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en el estudio.
- **Dirigida:** Requiere la participación activa del investigador en la búsqueda de una evidencia que permita resolver un problema.

- **Aplicada:** Busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, con especial atención en las consecuencias prácticas.
- **Demostrativa:** Debido a que se busca una demostración objetiva, operativa y válida de que la planeación financiera incidirá en la toma de decisiones sobre el manejo del capital de trabajo de la asociación.

### **3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1. Métodos**

- **Deductivo-Inductivo.-** En la elaboración del marco teórico del trabajo investigativo así como en el planteamiento de estrategias o propuestas de acuerdo a la realidad de la asociación.
- **Analítico-Sintético.-** Se requiere elaborar análisis financieros que nos permitan tener una posición clara con respecto a la situación en la que se encuentra asociación.

#### **3.3.2. Técnicas**

- Entrevista (altos mandos y colaboradores)

#### **3.3.3. Instrumentos**

- Guía de entrevista.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Por las características del estudio no se requiere el cálculo de la muestra ya que se trabajará con los altos mandos de la asociación y el Departamento financiero específicamente.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. PROCEDIMIENTO DE LA PROPUESTA

Para un óptimo desarrollo de la propuesta se ha dividido el trabajo en tres etapas:

- Identificación de la empresa
- Diagnóstico situacional estratégico
- Planeación Financiera

#### 4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

##### 4.2.1. Información general

**Tabla 1: Información general de la empresa**

<b>Razón social:</b>	Asociación de Servicios de Alimentación KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA
<b>Traducción:</b>	Asociación de Servicios de Alimentación Compartiendo los Buenos Alimentos
<b>Acrónimo:</b>	“ASOKARAKUNA”
<b>Objetivo:</b>	Consolidar mecanismos de producción, comercialización de servicios de alimentación y otros; para entidades públicas y privadas que coadyuven al desarrollo social, económico y cultural.
<b>Creación:</b>	21 de mayo del 2013
<b>Administrador:</b>	Bonifaz Ramos Gloria Elizabeth
<b>Dirección:</b>	Av. Antonio José de Sucre y Vicente Ramón Roca
<b>Teléfono:</b>	(03) 2628 038 / 0995420116
<b>Socios:</b>	54 socios fundadores

**Fuente:** Estatuto de la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (2013).

**Elaborado por:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### **4.2.2. Antecedentes históricos**

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria- Chimborazo consciente de la problemática que el desafío de la aplicación del sistema de economía popular y solidaria trajo para el país y para dar cumplimiento a su misión que señala “impulsar el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de la economía popular y solidaria...”, decide impulsar la integración de iniciativas de la economía popular y solidaria en el ámbito provincial.

Mediante la coordinación y ejecución de políticas de protección, promoción y fomento surge la iniciativa de consolidar una asociación que preste servicios de alimentación inicialmente a los Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV) y Unidades Educativas del Milenio (UEM), fundamentalmente como medida de amparo a aquellas madres ex contratadas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) para prestar sus servicios en las guarderías del Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA), que fueron despedidas por no contar con registro único de contribuyentes (RUC), registro único de proveedores (RUP) y conocimientos de manipulación de alimentos, salud e higiene. Por ello, la imperiosa necesidad de asociarlas se convirtió en un mecanismo de ayuda para estos actores de la economía popular y solidaria ubicados en grupos de atención prioritaria para reducir la pobreza y pobreza extrema.

El 21 de mayo del 2013 en la ciudad de Riobamba, un grupo de 54 personas se reúnen voluntariamente en las instalaciones del IEPS-Chimborazo, para constituir y administrar el funcionamiento de la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (Compartiendo los buenos alimentos) “ASOKARAKUNA”, cuyo objetivo principal es consolidar mecanismos de producción, comercialización de servicios de alimentación y otros; para entidades públicas y privadas que coadyuven al desarrollo social, económico y cultural.

El 28 de enero del 2014, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria otorga la personería jurídica a la asociación y aprueba sus estatutos, mediante Resolución N°. SEP-ROEPS-2014-900163.

### 4.2.3. Ubicación geográfica

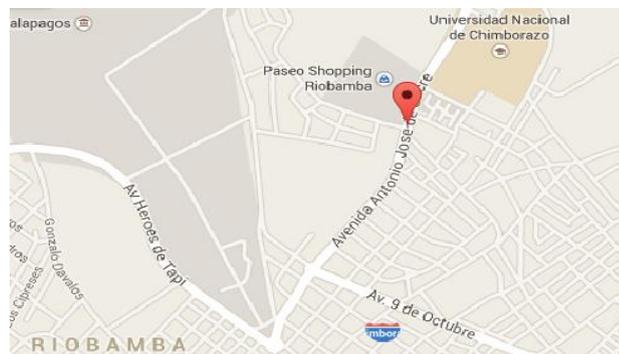
**Tabla 2: Ubicación geográfica de ASOKARAKUNA**

<b>País:</b>	<b>Ecuador</b>
<b>Provincia:</b>	Chimborazo
<b>Cantón:</b>	Riobamba
<b>Parroquia:</b>	Juan de Velasco
<b>Barrio:</b>	21 de Abril
<b>Calles:</b>	Av. Antonio José de Sucre y Vicente Ramón Roca (frente al Paseo Shopping)

**Fuente:** Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (ASOKARAKUNA, 2014).

**Elaborado por:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**Ilustración 2: Ubicación geográfica de la asociación**



**Fuente:** Google Maps (2014).

**Elaborado por:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### 4.2.4. Imagen corporativa

##### 4.2.4.1. Imagotipo y slogan

#### Ilustración 3: Imagotipo y slogan de la asociación



**Fuente:** Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (ASOKARAKUNA, 2014).

#### 4.2.5. Filosofía organizacional

ASOKARAKUNA dentro de la cultura organizacional cuenta con:

##### 4.2.5.1. Misión

*“Somos una organización popular y solidaria de la provincia de Chimborazo, dedicada a consolidar mecanismos de producción y comercialización de servicios de alimentación, comprometida con la revalorización de nuestra identidad cultural que coadyuve al desarrollo social y económico, fundamentado en la ayuda mutua, esfuerzo propio, gestión democrática, comercio justo y consumo ético.”*

##### 4.2.5.2. Visión

*“Ser una organización popular y solidaria líder en la prestación de servicios de alimentación, reconocida en el territorio ecuatoriano por contribuir al desarrollo cultural, social y económico de las unidades populares y emergentes del país y el*

*impulso de la gastronomía serrana autóctona; con mano de obra tecnificada, infraestructura conservadora andina y tecnología.”*

#### **4.2.5.3. Valores corporativos**

1. Ayuda mutua
2. Esfuerzo propio
3. Excelencia en el servicio
4. Gestión democrática
5. Honestidad
6. Innovación
7. Justicia
8. Liderazgo
9. Prudencia financiera
10. Respeto
11. Responsabilidad
12. Trabajo en equipo
13. Transparencia

#### **4.2.5.4. Principios**

- a. Búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b. Prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c. Comercio justo y consumo ético y responsable;
- d. Equidad de género;
- e. Respeto a la identidad cultural;
- f. Autogestión;
- g. Responsabilidad social y ambiental, solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h. Distribución equitativa y solidaria de excedentes

#### 4.2.6. Identificación de productos y segmentos atendidos

**Tabla 3: Identificación de productos y segmentos atendidos**

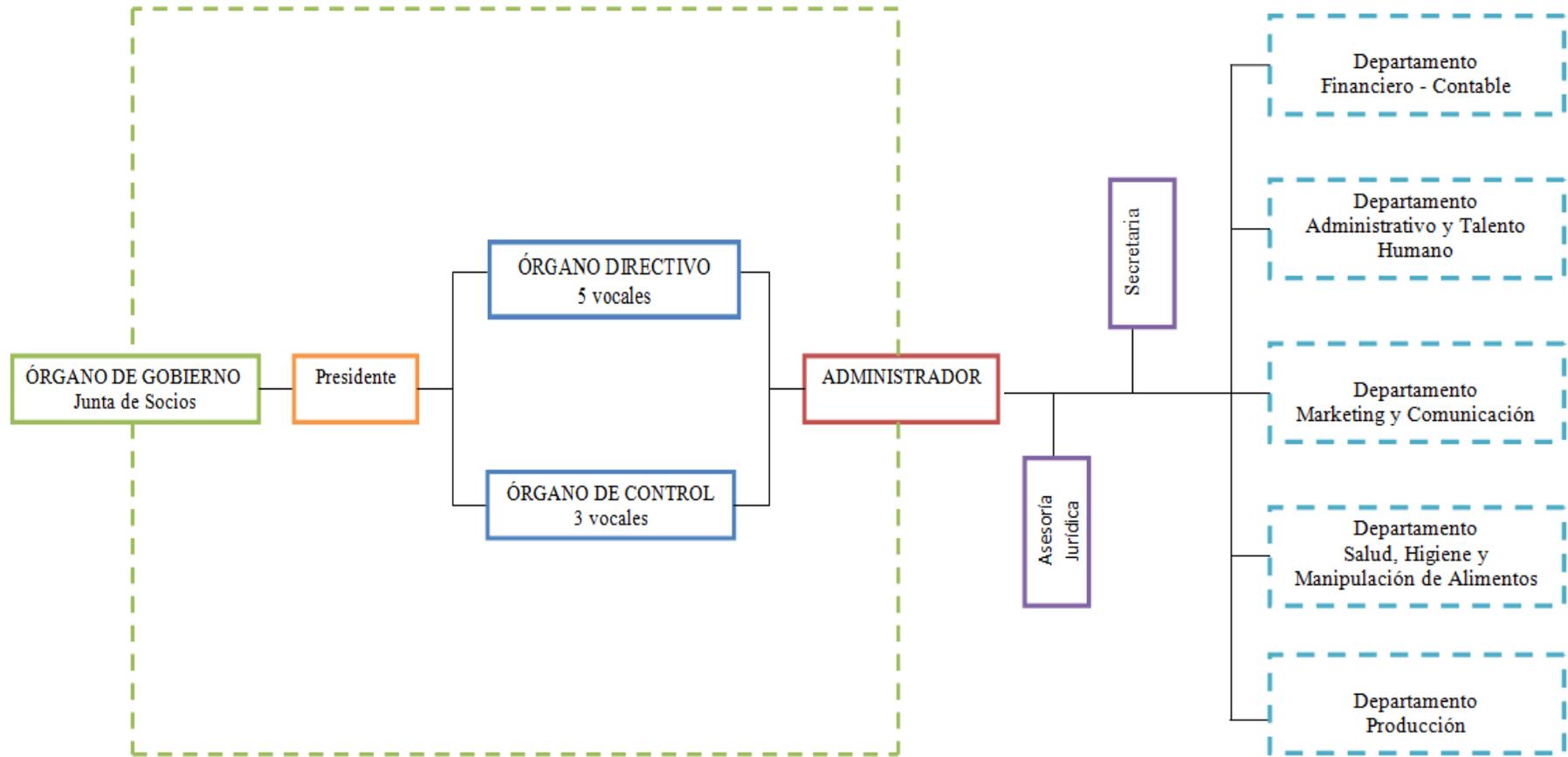
<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>				
<b>“ASOKARAKUNA”</b>				
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>		<b>TIPO DE COMIDA</b>
		<b>PROVINCIA</b>	<b>CANTÓN</b>	
Centros Emblemáticos Infantiles del Buen Vivir Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES	San Francisco	Chimborazo	Riobamba	Desayuno
	Gotitas	Chimborazo	Riobamba	Refrigerio
	Guano	Chimborazo	Guano	de la mañana
	Chambo	Chimborazo	Chambo	Almuerzo Refrigerio de la tarde
Unidades Educativas del Milenio Ministerio de Educación y Cultura – MEC	UEM Licto	Chimborazo	Riobamba	Almuerzo escolar
	UEM Guano	Chimborazo	Guano	
	UEM San Andrés	Chimborazo	Guano	
	UEM Palmira	Chimborazo	Guamote	
Instituciones públicas	Instituciones públicas	Chimborazo	Riobamba	Refrigerios Almuerzos

**Fuente:** Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria Chimborazo – Catastro

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### 4.2.7. Organigrama estructural

Ilustración 4: Organigrama estructural



Fuente: Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (ASOKARAKUNA, 2014).

## **4.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

### **4.3.1. Diagnóstico situacional**

El diagnóstico estratégico de la asociación permitirá conocer los problemas que apremian la toma de decisiones. Este proceso facultará la identificación de factores que inciden en la empresa.

#### **4.3.1.1. Análisis externo**

Hace referencia al entorno fuera de la empresa, dividido en dos variables de estudio:

- a. Macroentorno, y
- b. Microentorno.

##### ***a. Macroentorno***

Son aquellas fuerzas, que no pueden ser controladas por la organización; se considera cuatro aspectos fundamentales:

- Económico,
- Político legal,
- Socio cultural y
- Tecnológico.

**Tabla 4: Macroentorno: Factores claves**

<b>MACROENTORNO</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES</b>			
<b>Factores y sus dimensiones</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b><u>Dimensión Económica</u></b>			
<b>E1. Inflación</b>	Ascendente	- Inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales	- Proveedores - Trabajadores - Clientes - Competidores
<b>E2. Tasas de interés</b>	Estables	- Incentivo al consumo. - Crecimiento económico. - Estabilidad financiera. - Financiamiento.	- Gobierno/s - Instituciones financieras - Proveedores
<b><u>Dimensión Político – Legal</u></b>			
<b>PL1. Promoción y Financiación a la Pequeña Empresa</b>	Ascendente	- Crecimiento y expansión de la asociación. - Permitirá contar con garantía del Estado hasta el 70% para acceder a financiamiento.	- Estado - Instituciones financieras privadas
<b>PL2. Economía Popular y Solidaria</b>	Ascendente	- Co-financiamiento que permita mejoras en la productividad y calidad - Incorporación en el sistema nacional de compras públicas.	- Estado - IEPS - MIPRO - MCPEC - INCOP

<p><b>PL3.</b> <b>Plan Nacional del Buen Vivir</b></p>	<p>Ascendente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones preferentes de financiamiento, por ser actores de la EPS.</li> <li>- Pertenencia al catálogo de actores de la EPS.</li> <li>- Simplificación de trámites en el cumplimiento de obligaciones con el Estado.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado</li> <li>- Instituciones financieras públicas y privadas</li> <li>- IEPS</li> <li>- Clientes</li> <li>- Proveedores</li> </ul>
<p><b><u>Dimensión Socio – Cultural</u></b></p>		
<p><b>SC1.</b> <b>Migración de campesinos a la ciudad, dejando la producción autóctona de la provincia.</b></p>	<p>Ascendente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos costos en la movilización de productos.</li> <li>- Producción baja que no abastece.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado</li> <li>- Comunidad</li> <li>- Campesinos</li> <li>- Proveedores de materia prima</li> <li>- Competidores</li> </ul>
<p><b><u>Dimensión Tecnológica</u></b></p>		
<p><b>T1.</b> <b>Tendencia a usar maquinaria y equipos que mejoren a producción nacional con expectativas a exportar.</b></p>	<p>Ascendente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La asociación incluye la modernización tecnológica.</li> <li>- Comercialización en todo el país.</li> <li>- Apertura en exportaciones.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado</li> <li>- Competidores</li> <li>- Proveedores de tecnología</li> <li>- Clientes nacionales e internacionales</li> </ul>

Fuente: (Andrade, 2009, págs. 8-9)

Elaborado: Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**b. Microentorno**

Se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, que distingue distintos factores. Estos factores son: Proveedores, competencia directa y clientes.

**Tabla 5: Microentorno: Factores claves**

<b>MICROENTORNO</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES</b>			
<b>Factores y sus áreas competitivas</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b><u>Competidores actuales</u></b>			
<b>CA1.</b> <b>Numerosos servicios de catering en la ciudad.</b>	Nuestros competidores actuales buscan e implementan estrategias que den relevancia a la prestación de sus servicios y productos.	- Calidad en el servicio. - Aplicación de normas de higiene. - Valor agregado en el servicio.	- Competidores actuales - Clientes - Público
<b><u>Competidores potenciales</u></b>			
<b>CP1.</b> <b>Asociaciones populares y solidarias que brindan servicios de alimentación.</b>	El gobierno central ha brindado mayor apoyo a los actores de la economía popular y solidaria, ha impulsado las formas asociativas en la producción y comercialización de productos y servicios,	- Apertura de nichos de mercado. - Exigencia de excelencia en la prestación de servicios y productos alimenticios rescatando valores y sabores tradicionales.	- Estado - Competidores - Clientes - potenciales

<b><u>Productos sustitutos</u></b>		
<b>PS1. Crecimiento estable de la demanda</b>	El gobierno ha implantado políticas del buen vivir y buen alimento, para los ecuatorianos y ecuatorianas.	- Nuevas recetas con alimentos nutritivos y propios que sean del agrado y preferencia de los clientes y público. - Rescata sabores tradicionales y ancestrales. - Estado - Competidores - Clientes - Comunidad - Familias
<b><u>Compradores o clientes</u></b>		
<b>C1. Proveedores directos en el sistema público</b>	Las primeras en sentir esta transición de calidad y nutrición alimentaria son las instituciones públicas; se ha cimentado la preferencia de los actores de la economía popular y solidaria.	- Fidelización de clientes (instituciones públicas) - Apertura e ingreso en las instituciones privadas y hogares. - Estado - Instituciones públicas
<b><u>Proveedores</u></b>		
<b>P1. Proveedores especializados de una zona específica</b>	Las reformas han ocasionado que nuestros campesinos y productores se asocien de manera solidaria para producir y comercializar alimentos sanos y nutritivos.	Vinculación con organizaciones de productores orgánicos tradicionales y solidarios con sus proveedores. - Proveedores de una zona específica

**Fuente:** (Andrade, 2009, págs. 9-10)

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**c. Representación gráfica de las amenazas y oportunidades**

**Tabla 6: Perfil estratégico externo**

FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Amenaza		Normal	Oportunidad	
	Gran amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
Inflación	●				
Tasas de interés					●
Promoción y financiación a la pequeña empresa					●
Economía popular y solidaria					●
Plan Nacional del Buen Vivir					●
Migración de campesinos a la ciudad.		●			
Tendencia a usar maquinaria y equipos que mejoren la producción nacional con expectativas a exportar.				●	
Asociaciones populares y solidarias que brindan servicios de alimentación.		●			
Crecimiento estable de la demanda					●
Proveedores directos en el sistema público					●
Proveedores especializados de una zona específica			●		

**Fuente:** Matriz de Microentorno: Identificación de factores claves

**Elaborado por:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

### 4.3.1.2. Análisis interno

El análisis interno de la ASOKARAKUNA persigue identificar y evaluar fortalezas y debilidades de la asociación en sus áreas funcionales para desarrollar su actividad y lograr metas. Se compone de evaluaciones realizadas a los departamentos:

- Financiero/contable
- Administrativo y talento humano
- Marketing y comunicación
- Salud, higiene y manipulación de alimentos
- Producción

**Tabla 7: Identificación de factores claves internos**

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS</b>			
<b>Factores y sus Funciones</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b><u>Función de Finanzas/Contabilidad</u></b>			
<b>F1. Necesidad de planeación financiera</b>	Ascendente	- No existen objetivos y planes estratégicos.	- Director financiero - Proveedores - Clientes
<b>F3. No se ha definido opciones de inversión</b>	Contraproducente	- Minimización de riesgos de pérdidas. - Maximización de seguridad.	- Director financiero
<b>F5. No se ha identificado fuentes de financiamiento</b>	Contraproducente	- Apalancamiento financiero. - Insolvencia financiera. - Financiamiento interno y externo.	- Director financiero

<b>F6. No existe control de los recursos financieros</b>	Peligroso	- Liquidez de la empresa y rentabilidad. - Correcto flujo de fondos.	- Director financiero
<b>F7. Inoperante sistema de control contable y financiero</b>	Peligroso	- Control de operaciones.	- Accionistas - Director financiero - Contadora
<b>F8. Falta de un portafolio de clientes</b>	Contraproducente	- Fidelización de clientes. - Nuevos clientes.	- Director financiero
<b><u>Función Administrativa/Talento humano</u></b>			
<b>ATH1. Falta de definir metas</b>	Nocivo	- Eludir amenazas y limitaciones del entorno. - Resguardar debilidades.	- Dirección general - Departamento de producción
<b>ATH2. Carencia de organización de trabajo</b>	Contraproducente	- Simplicidad de funciones. - Evita pérdida de tiempo. - Aumenta habilidades y destrezas de los trabajadores.	- Dirección general - Director administrativo
<b>ATH3. Desmotivación entre colaboradores.</b>	Peligroso	- Consecución de los objetivos. - Máximos beneficios económicos.	- Dirección general - Director administrativo

<b>ATH4.</b> <b>Personal con débil conocimiento en áreas administrativas</b>	Contraproducente	- Ineficiencia.	- Dirección general - Director administrativo y Talento Humano
<b><u>Función de Marketing y Comunicación</u></b>			
<b>MC1.</b> <b>Falta de estudios de mercado</b>	Desventajoso	- No se conoce necesidades y preferencias de mercado. - Análisis estratégico de mercado.	- Dirección general - Departamento de Marketing - Clientes
<b>MC2.</b> <b>Falta promoción y publicidad</b>	Contraproducente	- Incremento en el consumo de productos y servicios - Crear demanda y modificar tendencias alimenticias.	
<b><u>Función de Salud, Higiene y Manipulación de alimentos</u></b>			
<b>SHM1.</b> <b>Personal capacitado y especializado</b>	Productivo, ventajoso y conveniente	- Eficiencia en la producción. - Optimización de recursos. - Reducción de costos.	- Dirección general - Director administrativo y Talento Humano
<b>SHM2.</b> <b>Carencia de manuales de procesos para el área</b>	Contraproducente	- Estandarización de procesos. - Precisión de responsabilidades y participaciones.	- Departamento de salud, higiene y manipulación de alimentos.

<b><u>Función de Producción</u></b>		
<b>P1. Falta de análisis de costos</b>	Peligroso, contraproducente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de utilidades.</li> <li>- Control de costos y gastos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección general</li> <li>- Departamento financiero</li> <li>- producción</li> <li>- Proveedores</li> </ul>
<b>P2. Falta de comparación de costos con la competencia</b>	Desfavorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de fijación de precios.</li> <li>- Reducción de utilidades.</li> <li>- Encarecimiento de productos.</li> <li>- Diferenciación con la competencia.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección general</li> <li>- Departamento financiero</li> <li>- Clientes</li> </ul>
<b>P3. Personal capacitado y experimentado</b>	Productivo, ventajoso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de calidad.</li> <li>- Conocimiento en los procedimientos.</li> <li>- Optimización de tiempo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores</li> <li>- Departamento de producción</li> </ul>

**Fuente:** (Andrade, 2009, pág. 13)

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**a. Representación gráfica de las fortalezas y debilidades**

**Tabla 8: Perfil interno estratégico**

FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Debilidad		Normal	Fortaleza	
	Gran debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran fortaleza
Necesidad de planeación financiera.	●				
No se ha definido opciones de inversión.		●			
No se ha identificado fuentes de financiamiento	●				
No existe control de los recursos financieros.	●				
Inoperante sistema de control contable y financiero		●			
Carencia de organización de trabajo		●			
Desmotivación entre colaboradores.		●			
Personal con débiles conocimientos en áreas administrativas.		●			
Personal capacitado y especializado en salud, higiene y manipulación de alimentos.					●
Falta de estudios de mercado.	●				
Falta de análisis de costos	●				
Falta de comparación de costos con la competencia.			●		
Personal capacitado y experimentado en producción.					●

**Fuente:** (Andrade, 2009, pág. 12)

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

### **4.3.2. Diagnóstico financiero**

Mediante el diagnóstico se pretende interpretar y analizar la información financiera de manera cuantitativa y cualitativa para determinar la situación real de la asociación y anticiparnos al apareamiento de problemas. Para el estudio se utilizará los siguientes métodos:

- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Razones financieras

#### **4.3.2.1. Análisis vertical de estados financieros**

El diagnóstico financiero por medio del análisis vertical se realizará al Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados correspondiente al período cero (0), que en un estudio antecesor realizado por la asociación representa el año uno (1) de inicio de actividades debido a que ASOKARAKUNA está próxima a la apertura en la prestación de servicios y productos.

##### **a) Análisis vertical al Estado de Situación Financiera**

En este análisis se determinará el porcentaje de participación de cada una de las cuentas en la conformación de los Activos, Pasivos y Patrimonio de la asociación, permitiendo identificar los grupos de atención prioritaria para una óptima estructuración y administración financiera de la misma.



**ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN**  
**“KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA”**  
**Riobamba - Ecuador**

**Tabla 9: Análisis vertical al Estado de Situación Financiera año 2014**

CUENTA	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>ACTIVOS</b>		
	<b>AÑO 2014</b>	
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ 30.299,00</b>	<b>74,47%</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$ 30.299,00</b>	<b>74,47%</b>
CAJA	\$ -	<b>0,00%</b>
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	\$ -	<b>0,00%</b>
Cuentas de ahorros	\$ 30.299,00	<b>74,47%</b>
<b>INVENTARIOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 10.386,00</b>	<b>25,53%</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 13.369,00</b>	<b>32,86%</b>
Muebles y enseres	\$ 906,00	<b>2,23%</b>
Maquinaria y equipos	\$ 10.573,00	<b>25,99%</b>
Equipos de computación	\$ 1.890,00	<b>4,65%</b>
Vehículos	\$ -	<b>0,00%</b>
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>\$ (2.983,00)</b>	<b>-7,33%</b>
Muebles y enseres	\$ (154,00)	<b>-0,38%</b>
Maquinaria y herramientas	\$ (1.800,00)	<b>-4,42%</b>
Equipos de computación	\$ (1.029,00)	<b>-2,53%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS:</b>	<b>\$ 40.685,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>\$(27.999,00)</b>	<b>-68,82%</b>
<b>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>(27.999,00)</b>	<b>-68,82%</b>
CON INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS Y PRIVADAS	\$(26.560,00)	<b>-65,28%</b>
<b>TOTAL PASIVOS:</b>	<b>(27.999,00)</b>	<b>-68,82%</b>

<b>PATRIMONIO NETO</b>		
<b>CAPITAL</b>	(12.686,00)	-31,18%
<b>APORTES DE LOS SOCIOS</b>	<b>\$ (1.080,00)</b>	<b>-2,65%</b>
Certificados de aportación	\$ (1.080,00)	-2,65%
<b>RESERVAS</b>	<b>(11.606,00)</b>	<b>-28,53%</b>
<b>LEGALES</b>	<b>\$ (5.803,00)</b>	<b>-14,26%</b>
Reserva legal irrepartible	<u>\$ (5.803,00)</u>	<b>-14,26%</b>
<b>OTRAS RESERVAS ESTATUTARIAS</b>	<b><u>\$ (5.803,00)</u></b>	<b>-14,26%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO:</b>	<b>(12.686,00)</b>	<b>-31,18%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO:</b>	<b>\$ (40.685,00)</b>	<b>-100,00%</b>

**Fuente:** Estado de Situación Financiera de ASOKARAKUNA, año 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### i. Estructura del Activo Total, Año 2014

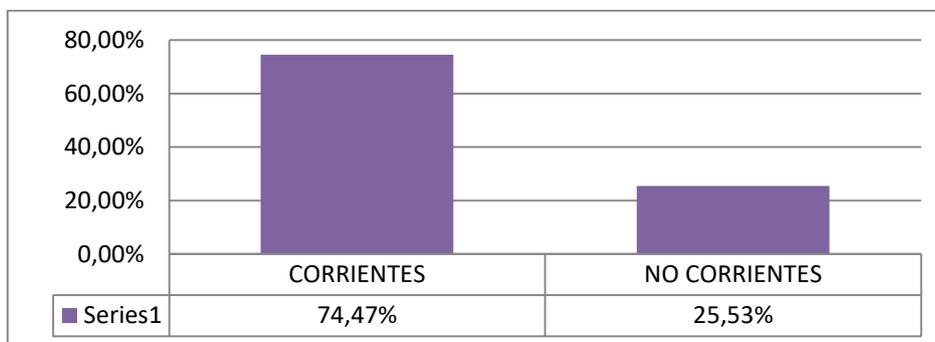
**Tabla 10: Estructura del activo total año 2014**

<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 40.685,00</b>	<b>100%</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ 30.299,00</b>	<b>74,47%</b>
Cooperativas de Ahorro y Crédito	\$ 30299,00	74,47%
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 10.386,00</b>	<b>25,53 %</b>
Propiedad, planta y equipo	\$ 13 369,00	32,86%
Depreciación acumulada	\$ (2.983,00)	-7,33%

**Fuente:** Estado de Situación Financiera ASOKARAKUNA, año 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**Gráfico 1: Estructura del activo total, año 2014**



**Fuente:** Estado de Situación Financiera ASOKARAKUNA, año 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

Se aprecia que la inversión está distribuida de una manera poco adecuada. Se evidencia concentración mayoritaria de los activos corrientes en un 74,47% mostrando gran capacidad de pago para posibles pasivos; mientras que los fijos u operativos representan el 25,53% del activo total. Lo cual significa que el 100% de los activos son productivos y están vinculados con las operaciones de la empresa.

## ii. Estructura de Financiamiento Total (Pasivo más Patrimonio), año 2014

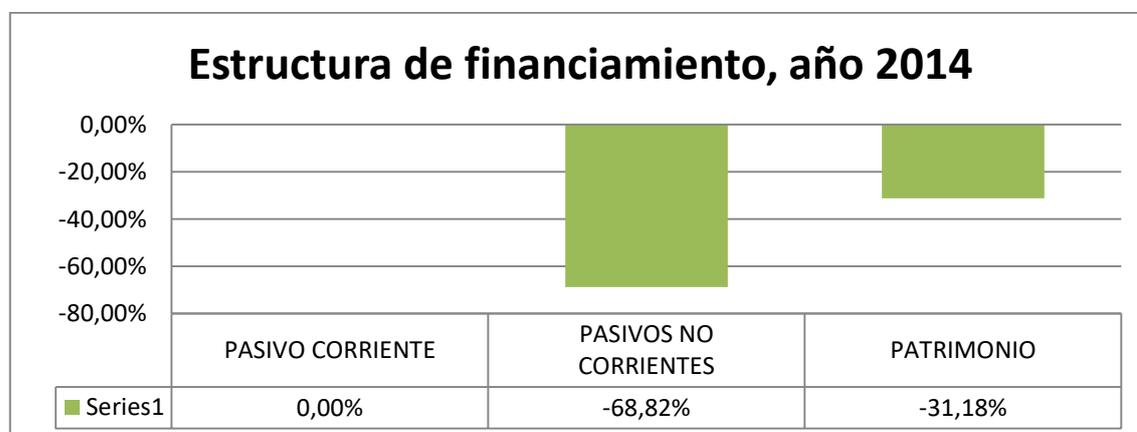
**Tabla 11: Estructura de financiamiento (pasivo más patrimonio), año 2014**

<b>PASIVOS</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>	<b>-68,82%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (0,00)</b>	<b>0,00%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>	<b>-68,82%</b>
Obligaciones a largo plazo con instituciones financieras públicas y privadas	\$ (26.560,00)	-65.28%
Intereses de obligaciones por préstamos a largo plazo	\$ (1439,00)	-3.54%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ (12.686,00)</b>	<b>-31,18%</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>\$ (12.686,00)</b>	<b>-31,18%</b>
Aporte de los socios	\$ ( 1 080,00)	-2,65%
Reservas	\$ ( 11.606,00)	-28,53%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:</b>	<b>\$ (40.685,00)</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Estado de Situación Financiera ASOKARAKUNA, año 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**Gráfico 2: Estructura de financiamiento, año 2014**



**Fuente:** Estado de Situación Financiera ASOKARAKUNA, año 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

De acuerdo al diagnóstico efectuado podemos identificar que ASOKARAKUNA tiene una posición financiera óptima en cuanto a sus Pasivos Corrientes 0%, sus Pasivos a largo plazo o No Corrientes el 68,82% y finalmente el Patrimonio de 31,18%.

### **iii. Diagnóstico mediante el análisis vertical del Estado de Situación Financiera**

ASOKARAKUNA presente la siguiente información:

- Sus activos corrientes representan el 74,47% en comparación con sus pasivos corrientes del 0%, la asociación muestra liquidez excesiva debido a la mantención de recursos ociosos dentro de las cuentas; por lo que debería buscar nuevas fuentes de diversificación de la inversión para obtener regalías por las mismas.
- Los activos no corrientes tienen una participación del 25,53% frente a los pasivos no corrientes del 68,82%, demostrando que la asociación para un futuro próximo no podrá cubrir sus pasivos a largo plazo, ocasionado por la mantención de recursos improductivos en su activo circulante.
- El patrimonio total equivale el 31,18% del total de activo, lo cual conllevaría a posibles dificultades dentro de alternativas de financiamiento para la asociación.

### **b) Análisis vertical del Estado de Resultados año 2014.**

Para el presente estudio se procederá al análisis e interpretación del Estado de Resultados de ASOKARAKUNA; como referencia para el cálculo de porcentajes se tomará el total de las ventas.



**ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN**  
**“KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA”**  
**Riobamba - Ecuador**

**Tabla 12: Análisis vertical al Estado de Resultados año 2014**

CUENTA	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	\$1.005.847,00	<b>100,00%</b>
<b>Venta de bienes</b>		
Venta de bienes gravados con IVA	<u>\$1.005.847,00</u>	<u>100,00%</u>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ (748.363,00)</b>	<b>-74,40%</b>
<b>COMPRAS NETAS</b>	<b>\$ (553.454,00)</b>	<b>-55,02%</b>
Materias primas	<u>\$ (553.454,00)</u>	<u>-55,02%</u>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>\$ (192.509,00)</b>	<b>-19,14%</b>
Remuneraciones	\$ (125.511,00)	<u>-12,48%</u>
Beneficios sociales	\$ (20.917,00)	<u>-2,08%</u>
Aportes al IESS	\$ (25.856,00)	<u>-2,57%</u>
Uniformes y prendas de vestir	<u>\$ (20.225,00)</u>	<u>-2,01%</u>
<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ (2.400,00)</b>	<b>-0,24%</b>
Flete y movilización de productos	<u>\$ (2.400,00)</u>	<u>-0,24%</u>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA</b>	<b>\$ (75.198,00)</b>	<b>-7,48%</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ (37.599,00)</b>	<b>-3,74%</b>
<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$ (26.376,00)</b>	<b>-2,62%</b>
Remuneración básica unificada	\$ (21.828,00)	<u>-2,17%</u>
Beneficios sociales	<u>\$ (4.548,00)</u>	<u>-0,45%</u>
<b>GASTOS DE ALIMENTACIÓN, MOVILIZACIÓN Y UNIFORMES</b>	<b>\$ (5.602,00)</b>	<b>-0,56%</b>
Uniformes y prendas de vestir	<u>\$ (5.602,00)</u>	<u>-0,56%</u>
<b>APORTES AL IESS</b>	<b>\$ (5.621,00)</b>	<b>-0,56%</b>
Patronal	<u>\$ (5.621,00)</u>	<u>-0,56%</u>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 16.383,00)</b>	<b>-1,63%</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>\$ (8.808,00)</b>	<b>-0,88%</b>
Arrendamientos	\$ (3.599,00)	<u>-0,36%</u>
Comunicación, publicidad y propaganda	<u>\$ (5.209,00)</u>	<u>-0,52%</u>
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</b>	<b>\$ (1.510,00)</b>	<b>-0,15%</b>
Maquinaria y herramientas	<u>\$ (1.510,00)</u>	<u>-0,15%</u>
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>\$ (1.653,00)</b>	<b>-0,16%</b>

Útiles de oficina	\$ (670,00)	-0,07%
Útiles de aseo y limpieza	\$ (641,00)	-0,06%
Otros suministros	\$ (342,00)	-0,03%
<b>SISTEMAS TECNOLÓGICOS</b>	<b>\$ (288,00)</b>	<b>-0,03%</b>
Telecomunicaciones e internet	\$ (288,00)	-0,03%
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>\$ (1.514,00)</b>	<b>-0,15%</b>
Muebles y enseres	\$ (77,00)	-0,01%
Maquinaria y herramientas	\$ (900,00)	-0,09%
Equipos de computación	\$ (537,00)	-0,05%
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ (152,00)</b>	<b>-0,02%</b>
Gastos de constitución y organización	\$ (76,00)	-0,01%
Gastos de instalación	\$ (76,00)	-0,01%
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>\$ (2.458,00)</b>	<b>-0,24%</b>
Energía eléctrica	\$ (321,00)	-0,03%
Agua potable	\$ (308,00)	-0,03%
Servicio telefónico	\$ (216,00)	-0,02%
Otros servicios básicos	\$ (1.613,00)	-0,16%
<b>CUENTAS INCOBRABLES</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ (30.655,00)</b>	<b>-3,05%</b>
<b>INTERESES</b>	<b>\$ (30.655,00)</b>	<b>-3,05%</b>
Capital	\$ (26.560,00)	-2,64%
Con Instituciones del Sistema financiero privado y público	\$ (4.095,00)	-0,41%
COMISIONES	\$ -	0,00%
PÉRDIDAS FINANCIERAS	\$ -	0,00%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 172.847,00</b>	<b>17,18%</b>
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN UTILIDAD TRABAJADORES</b>	<b>\$ 172.847,00</b>	<b>17,18%</b>
<b>15 % Participación Utilidades Trabajadores</b>	<b>\$ (25.927,00)</b>	<b>-2,58%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE REINVERSIÓN</b>	<b>\$ 146.920,00</b>	<b>14,61%</b>
<b>50 % Utilidad reinvertida</b>	<b>\$ (73.460,00)</b>	<b>-7,30%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 73.460,00</b>	<b>7,30%</b>
<b>% Impuesto a la Renta</b>	<b>\$ (15.427,00)</b>	<b>-1,53%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 58.033,00</b>	<b>5,77%</b>
<b>10% Reserva Legal</b>	<b>\$ (5.803,00)</b>	<b>-0,58%</b>
<b>10% Reserva Estatutaria</b>	<b>\$ (5.803,00)</b>	<b>-0,58%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 46.427,00</b>	<b>4,62%</b>

**Fuente:** Estado de Situación Financiera de ASOKARAKUNA, año 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

## i. Estructura del Estado de Resultados mediante el análisis vertical, año 2014

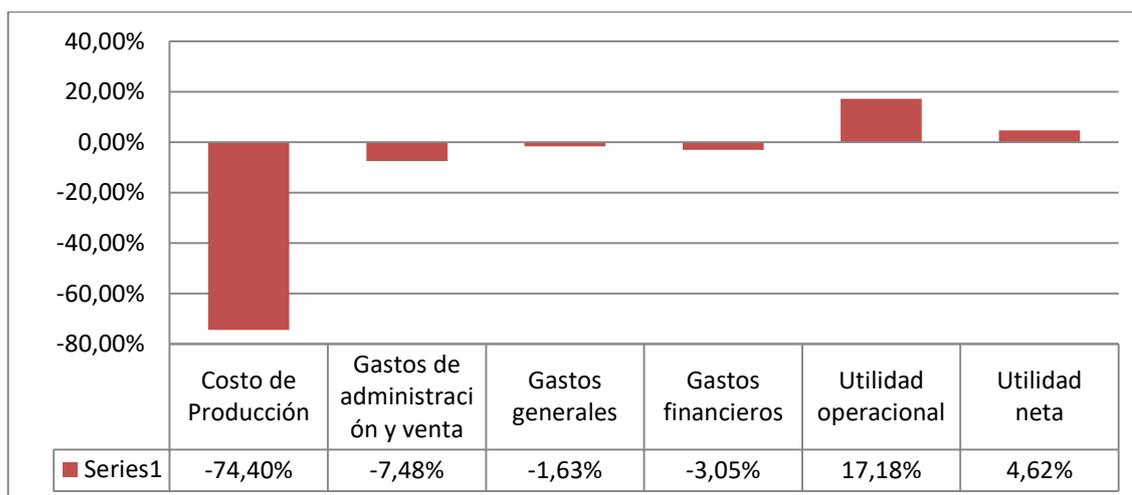
**Tabla 13: Estructura del Estado de Resultados mediante el análisis vertical, 2014**

INGRESOS POR VENTAS	\$ 1005.847,00	100,00%
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ (748.363,00)	- 74,40%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA	\$ (75.198,00)	--7,48%
GASTOS GENERALES	\$ (16.383,00)	-1,63%
GASTOS FINANCIEROS	\$ (30.655,00)	-3,05%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 172.847,00	17,18%
UTILIDAD NETA	\$ 46.427,00	4,62%

**Fuente:** Estado de Resultados de ASOKARAKUNA, año 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**Gráfico 3: Estructura del Estado de Resultados mediante el análisis vertical, 2014**



**Fuente:** Estado de Resultados de ASOKARAKUNA, año 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

## ii. Diagnóstico del Estado de Resultados año 2014 mediante el análisis vertical

El estudio realizado toma como base el Ingreso por ventas equivalente al 100%.

- El Costo de producción representa el 74,40% del total de los ingresos.
- Los gastos de administración y venta (7,48%), gastos generales (1,63%) y gastos financieros (3,05%) en total suman 12,16%.

- Lo cual genera una utilidad operacional y antes de impuestos y participación trabajadores del 17,18%.
- La utilidad neta del ejercicio es del 4,62%.
- De manera que se evidencia que los costos y gastos son sumamente altos dejando ínfimas utilidades para la organización.

#### 4.3.2.2. Análisis horizontal de estados financieros

Se realizará mediante la comparación de estados financieros homogéneos de dos períodos para observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio en términos porcentuales y de dinero. Se analizará los estados pertenecientes a los años 2013 y 2014.

##### a. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera



ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN  
 “KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA”  
 Riobamba - Ecuador

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

Tabla 14: Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

ACTIVOS	AÑO 2013	AÑO 2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>CORRIENTES</b>	\$ 59.379,00	\$ 30.299,00	\$ (29.080,00)	-48,97%
<b>DISPONIBLE</b>	\$ 3.886,00	\$ 30.299,00	\$ 26.413,00	679,70%
Cuentas de ahorros	\$ 3.886,00	\$ 30.299,00	\$ 26.413,00	679,70%
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ 10.761,00	\$ 10.386,00	\$ (375,00)	-3,48%
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 11.369,00	\$ 10.386,00	\$ (983,00)	-8,65%
Muebles y enseres	\$ 906,00	\$ 906,00	\$ -	0,00%
Maquinaria y equipos	\$ 10.573,00	\$ 10.573,00	\$ -	0,00%
Equipos de computación	\$ 1.210,00	\$ 1.890,00	\$ 680,00	56,20%

Muebles y enseres	\$ (77,00)	\$ (154,00)	\$ (77,00)	100,00%
Maquinaria y herramientas	\$ (900,00)	\$ (1.800,00)	\$ (900,00)	100,00%
Equipos de computación	\$ (343,00)	\$ (1.029,00)	\$ (686,00)	200,00%
<b>GASTOS DIFERIDOS</b>	\$ (608,00)	\$ -	\$ 608,00	-100,00%
Gastos de organización y constitución	\$ (304,00)	\$ -	\$ 304,00	-100,00%
Gastos de instalación	\$ (304,00)	\$ -	\$ 304,00	-100,00%
<b>TOTAL ACTIVOS:</b>	<b>\$ 70.140,00</b>	<b>\$ 40.685,00</b>	<b>\$ (29.455,00)</b>	<b>-41,99%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	-
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ (58.210,00)	\$ (27.999,00)	\$ 30.211,00	-51,90%
<b>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ (58.210,00)</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>	<b>\$ 30.211,00</b>	<b>-51,90%</b>
CON INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS Y PRIVADAS	\$ (53.119,00)	\$ (26.560,00)	\$ 26.559,00	-50,00%
INTERESES DE OBLIGACIONES POR PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	\$ (5.091,00)	\$ (1.439,00)	\$ 3.652,00	-71,73%
<b>TOTAL PASIVOS:</b>	<b>\$ (58.210,00)</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>	<b>\$ 30.211,00</b>	<b>-51,90%</b>

<b>PATRIMONIO NETO</b>				
<b>CAPITAL</b>	\$ (11.930,00)	\$ (12.686,00)	\$ (756,00)	6,34%
<b>APORTES DE LOS SOCIOS</b>	<b>\$ (1.080,00)</b>	<b>\$ (1.080,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
Certificados de aportación	\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)	\$ -	0,00%
<b>RESERVAS</b>	<b>\$ (10.850,00)</b>	<b>\$ (11.606,00)</b>	<b>\$ (756,00)</b>	<b>6,97%</b>
LEGALES	\$ (5.425,00)	\$ (5.803,00)	\$ (378,00)	6,97%
Reserva legal irrepartible	\$ (5.425,00)	\$ (5.803,00)	\$ (378,00)	6,97%
OTRAS RESERVAS ESTATUTARIAS	\$ (5.425,00)	\$ (5.803,00)	\$ (378,00)	6,97%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO:</b>	<b>\$ (11.930,00)</b>	<b>\$ (12.686,00)</b>	<b>\$ (756,00)</b>	<b>6,34%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO:</b>	<b>\$ (70.140,00)</b>	<b>\$ (40.685,00)</b>	<b>\$ 29.455,00</b>	<b>-41,99%</b>

**Fuente:** Estado de Situación Financiera de ASOKARAKUNA, años 2013 - 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**i. Análisis del comportamiento del Activo mediante el análisis horizontal**

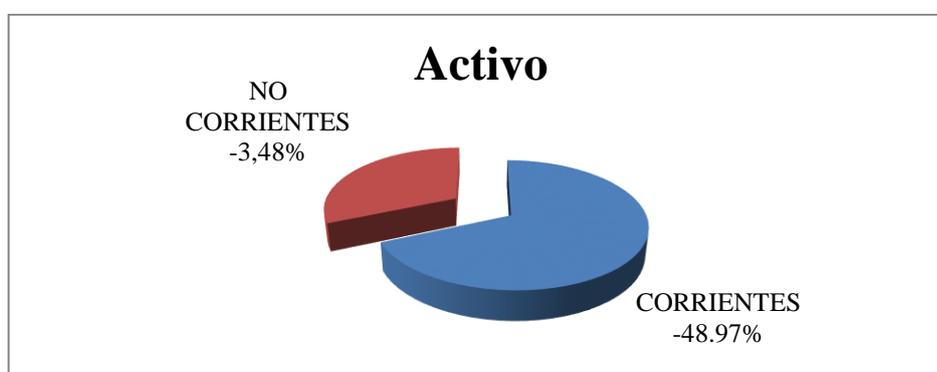
**Tabla 15: Comportamiento del Activo mediante análisis horizontal**

	AÑO 2013	AÑO 2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 70 140,00</b>	<b>\$ 40 685,00</b>	<b>\$ (29 455,00)</b>	<b>-41.99%</b>
CORRIENTES	\$ 59 379,00	\$ 30 299,00	\$ (29 080,00)	-48.97%
NO CORRIENTES	\$ 10 761,00	\$ 10 386,00	\$ (375,00)	-3,48%

**Fuente:** Estado de Situación Financiera de ASOKARAKUNA.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**Gráfico 4: Comportamiento del activo mediante análisis horizontal**



**Fuente:** Estado de Situación Financiera de ASOKARAKUNA, año 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**ii. Análisis del comportamiento del financiamiento mediante el análisis horizontal**

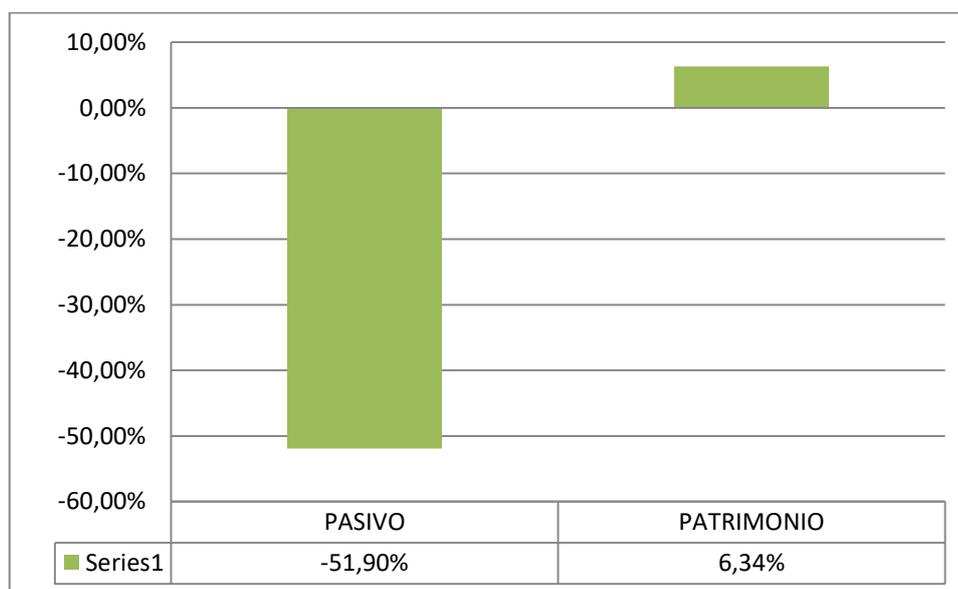
**Tabla 16: Comportamiento del financiamiento mediante el análisis horizontal**

	AÑO 2013	AÑO 2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>Pasivos</b>	<b>\$ (58 210,00)</b>	<b>\$ (27 999,00)</b>	<b>\$ 30 211,00</b>	<b>-51,90%</b>
Pasivos Corrientes	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	0,00%
Pasivos No Corrientes	\$ ( 58 210,00)	\$ (27 999,00)	\$ 30 211,00	-51,90%
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ (11 930,00)</b>	<b>\$ (12 686,00)</b>	<b>\$ (756,00)</b>	<b>6,34%</b>
Capital	\$ (1 080,00)	\$ (12 686,00)	\$ (756,00)	6,34%
<b>Total Pasivo/Patrimonio</b>	<b>\$ (70 140,00)</b>	<b>\$ (40 685,00)</b>	<b>\$ 29 455,00</b>	<b>-41,99</b>

**Fuente:** Estado de Situación Financiera de ASOKARAKUNA, años 2013 - 2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**Gráfico 5: Comportamiento del financiamiento (Pasivo y Patrimonio) mediante el análisis horizontal**



**Fuente:** Estado de Situación Financiera de ASOKARAKUNA, años 2013-2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

### iii. Diagnóstico del Estado de Situación Financiera mediante el análisis horizontal

- Se evidencia una disminución del activo y pasivo total.
- Las principales cuentas que han sufrido reducción es el activo corriente en un 48,97% y el no corriente con el 3,48% llegando a la conclusión que la asociación controla de mejor manera sus inventarios y cuentas de ahorro, disminuyendo la tenencia de recursos ociosos e improductivos.
- ASOKARAKUNA reduce sus pasivos a largo plazo en un 51,90%, lo que es óptimo para la salud financiera de la asociación.
- El patrimonio de la asociación se fortalece en un 6,34%.

**b. Análisis horizontal del Estado de Resultados**

**Tabla 17: Análisis horizontal del Estado de Resultados**

PERÍODOS	AÑO 2013	AÑO 2014	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	\$ 995.888,00	\$ 1.005.847,00	\$ 9.959,00	1,00%
Venta de bienes gravados con IVA	\$ 995.888,00	\$ 1.005.847,00	\$ 9.959,00	1,00%
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	\$ (747.828,00)	\$ (748.363,00)	\$ (535,00)	0,07%
<b>COMPRAS NETAS</b>	\$ (547.974,00)	\$ (553.454,00)	\$ (5.480,00)	1,00%
Materias primas	\$ (547.974,00)	\$ (553.454,00)	\$ (5.480,00)	1,00%
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	\$ (181.038,00)	\$ (192.509,00)	\$ (11.471,00)	6,34%
Remuneraciones	\$ (117.300,00)	\$ (125.511,00)	\$ (8.211,00)	7,00%
Beneficios sociales	\$ (19.549,00)	\$ (20.917,00)	\$ (1.368,00)	7,00%
Aportes al IESS	\$ (24.164,00)	\$ (25.856,00)	\$ (1.692,00)	7,00%
Uniformes y prendas de vestir	\$ (20.025,00)	\$ (20.225,00)	\$ (200,00)	1,00%
<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	\$ (18.816,00)	\$ (2.400,00)	\$ 16.416,00	-87,24%
Flete y movilización de productos	\$ (18.816,00)	\$ (2.400,00)	\$ 16.416,00	-87,24%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA</b>	\$ (70.476,00)	\$ (75.198,00)	\$ (4.722,00)	6,70%
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	\$ (35.238,00)	\$ (37.599,00)	\$ (2.361,00)	6,70%
<b>REMUNERACIONES</b>	\$ (24.650,00)	\$ (26.376,00)	\$ (1.726,00)	7,00%
Remuneración básica unificada	\$ (20.400,00)	\$ (21.828,00)	\$ (1.428,00)	7,00%
Beneficios sociales	\$ (4.250,00)	\$ (4.548,00)	\$ (298,00)	7,01%
<b>GASTOS DE ALIMENTACIÓN, MOVILIZACIÓN Y UNIFORMES</b>	\$ (5.335,00)	\$ (5.602,00)	\$ (267,00)	5,00%
Uniformes y prendas de vestir	\$ (5.335,00)	\$ (5.602,00)	\$ (267,00)	5,00%
<b>APORTES AL IESS</b>	\$ (5.253,00)	\$ (5.621,00)	\$ (368,00)	7,01%
Patronal	\$ (5.253,00)	\$ (5.621,00)	\$ (368,00)	7,01%
<b>GASTOS GENERALES</b>	\$ (15.847,00)	\$ (16.383,00)	\$ (536,00)	3,38%
<b>SERVICIOS</b>	\$ (8.635,00)	\$ (8.808,00)	\$ (173,00)	2,00%

Arrendamientos	\$ (3.528,00)	\$ (3.599,00)	\$ (71,00)	2,01%
Comunicación, publicidad y propaganda	\$ (5.107,00)	\$ (5.209,00)	\$ (102,00)	2,00%
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</b>	\$ (1.411,00)	\$ (1.510,00)	\$ (99,00)	7,02%
Maquinaria y herramientas	\$ (1.411,00)	\$ (1.510,00)	\$ (99,00)	7,02%
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	\$ (1.637,00)	\$ (1.653,00)	\$ (16,00)	0,98%
Útiles de oficina	\$ (663,00)	\$ (670,00)	\$ (7,00)	1,06%
Útiles de aseo y limpieza	\$ (635,00)	\$ (641,00)	\$ (6,00)	0,94%
Otros suministros	\$ (339,00)	\$ (342,00)	\$ (3,00)	0,88%
<b>SISTEMAS TECNOLÓGICOS</b>	\$ (282,00)	\$ (288,00)	\$ (6,00)	2,13%
Telecomunicaciones e internet	\$ (282,00)	\$ (288,00)	\$ (6,00)	2,13%
<b>DEPRECIACIONES</b>	\$ (1.320,00)	\$ (1.514,00)	\$ (194,00)	14,70%
Muebles y enseres	\$ (77,00)	\$ (77,00)	\$ -	0,00%
Maquinaria y herramientas	\$ (900,00)	\$ (900,00)	\$ -	0,00%
Equipos de computación	\$ (343,00)	\$ (537,00)	\$ (194,00)	56,56%
<b>AMORTIZACIONES</b>	\$ (152,00)	\$ (152,00)	\$ -	0,00%
Gastos de constitución y organización	\$ (76,00)	\$ (76,00)	\$ -	0,00%
Gastos de instalación	\$ (76,00)	\$ (76,00)	\$ -	0,00%
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	\$ (2.410,00)	\$ (2.458,00)	\$ (48,00)	1,99%
Energía eléctrica	\$ (315,00)	\$ (321,00)	\$ (6,00)	1,90%
Agua potable	\$ (302,00)	\$ (308,00)	\$ (6,00)	1,99%
Servicio telefónico	\$ (212,00)	\$ (216,00)	\$ (4,00)	1,89%
Otros servicios básicos	\$ (1.581,00)	\$ (1.613,00)	\$ (32,00)	2,02%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ (33.311,00)	\$ (30.655,00)	\$ 2.656,00	-7,97%
<b>INTERESES</b>	\$ (33.311,00)	\$ (30.655,00)	\$ 2.656,00	-7,97%
Capital	\$ (26.560,00)	\$ (26.560,00)	\$ -	0,00%
Con Instituciones del Sistema financiero privado y público	\$ (6.751,00)	\$ (4.095,00)	\$ 2.656,00	-39,34%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 163.664,00	\$ 172.847,00	\$ 9.183,00	5,61%
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN UTILIDAD TRABAJADORES</b>	\$ 163.664,00	\$ 172.847,00	\$ 9.183,00	5,61%

15 % Participación Utilidades Trabajadores	\$ (24.550,00)	\$ (25.927,00)	\$ (1.377,00)	5,61%
<b>UTILIDAD ANTES DE REINVERSIÓN</b>	<b>\$ 139.114,00</b>	<b>\$ 146.920,00</b>	<b>\$ 7.806,00</b>	<b>5,61%</b>
50 % Utilidad reinvertida	\$ (69.557,00)	\$ (73.460,00)	\$ (3.903,00)	5,61%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 69.557,00</b>	<b>\$ 73.460,00</b>	<b>\$ 3.903,00</b>	<b>5,61%</b>
% Impuesto a la Renta	\$ (15.303,00)	\$ (15.427,00)	\$ (124,00)	0,81%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 54.254,00</b>	<b>\$ 58.033,00</b>	<b>\$ 3.779,00</b>	<b>6,97%</b>
10% Reserva Legal	\$ (5.425,00)	\$ (5.803,00)	\$ (378,00)	6,97%
10% Reserva Estatutaria	\$ (5.425,00)	\$ (5.803,00)	\$ (378,00)	6,97%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 43.404,00</b>	<b>\$ 46.427,00</b>	<b>\$ 3.023,00</b>	<b>6,96%</b>

**Fuente:** Estado de Resultados de ASOKARAKUNA, años 2013-2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### i. Comportamiento del Estado de Resultados mediante el análisis horizontal

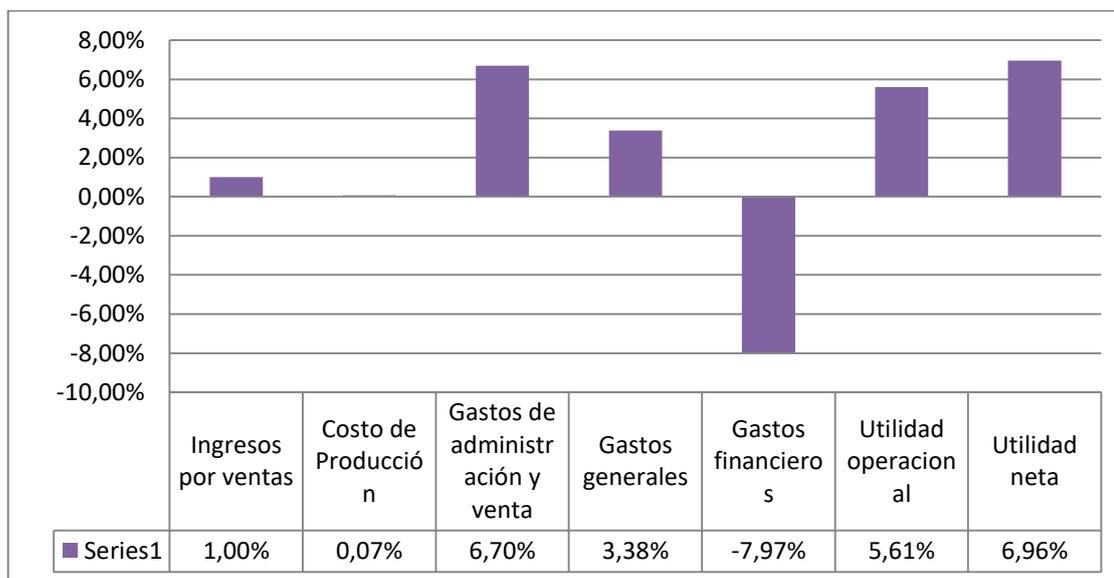
**Tabla 18: Comportamiento del Estado de Resultados mediante el análisis horizontal**

PERÍODOS	AÑO 2013	AÑO 2014	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
INGRESOS POR VENTAS	\$ 995.888,00	\$ 1 005 847,00	\$ 9 959,00	1,00%
COSTO DE PRODUCCIÓN	(747.828,00)	\$ (748 363,00)	\$ (535,00)	0,07%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA	\$ (70.476,00)	\$ ( 75 198,00)	\$ (4722,00)	6,70%
GASTOS GENERALES	\$ (15847,00)	\$ (16 383,00)	\$ (536,00)	3,38%
GASTOS FINANCIEROS	\$ (33.311,00)	\$ (30 655,00)	\$ (2656,00)	-7,97%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 163.664,00	\$ 172 847,00	\$ 9 183,00	5,61%
UTILIDAD NETA	\$ 43.404,00	\$ 46 427,00	\$ 3 023,00	6,96%

**Fuente:** Estado de Resultados de ASOKARAKUNA, años 2013-2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

**Gráfico 6: Comportamiento del Estado de Resultados mediante el análisis horizontal**



**Fuente:** Estado de Resultados de ASOKARAKUNA, años 2013-2014.

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

## ii. Diagnóstico del Estado de Resultados mediante el análisis horizontal

Los ingresos de ASOKARAKUNA han sufrido un incremento del 1% superior al acrecentamiento del Costo de producción del 0,07% , mientras la sumatoria de los gastos presentan un crecimiento del 2,11%; lo cual es beneficioso para la asociación ya que su utilidad operacional antes de impuestos y repartición trabajadores tiene un agregado del 5,61% y la utilidad neta del ejercicio del 6,96%, claramente obtenidos por el mejor control de costos y gastos que conllevan a presentar utilidades y beneficios organizativos.

### 4.3.2.3. Análisis e interpretación de razones financieras de ASOKARAKUNA

El análisis de razones es el punto de partida para desarrollar la información financiera de la asociación:

#### 4.3.2.3.1. Análisis e interpretación de razones financieras año 2013

**Tabla 19: Análisis e interpretación de razones financieras año 2013**

DENOMINACIÓN	CÁLCULO	VALOR	INTERPRETACIÓN
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>			
Capital neto de trabajo (CNT)	$CNT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ $CNT = \$ 59.379,00 - \$ 0,00$ $CNT = \$ 59.379,00$	\$ 59.379,00	No posee obligaciones corrientes, el capital neto corresponde al activo corriente.
Índice de solvencia (IS)	$IS = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$ $IS = \$ 59.379,00 / \$ 0,00$ $IS = \text{no aplica}$	No aplica	La magnitud de la empresa recae en su activo corriente, ya que no posee pasivo corriente.
Índice de la prueba ácida	$\acute{A}CIDA = (\text{Activo corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo corriente}$ $\acute{A}CIDA = (59379.00 - 55493.00) / 0$ $\acute{A}CIDA = \text{no aplica}$	No aplica	El Pasivo Corriente es cero, por lo que el indicador no aplica.
Rotación de inventario (RI)	$RI = \text{Costo de lo vendido} / \text{Inventario}$ $RI = 747828.00 / 55493.00$ $RI = 10,48 \text{ veces}$	10,48 veces	La liquidez del inventario con respecto a su movimiento durante este periodo fue de 10,48 veces.
Plazo promedio de inventario (PPI)	$PPI = 360 / \text{Rotación de Inventario}$ $PPI = 34,35 \text{ días}$	34 días	El promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa es de 34 días
Rotación de cuentas por cobrar	$RCC = \text{Ventas anuales a crédito} / \text{Promedio de}$	0 veces	No posee cuentas por cobrar.

(RCC)	cuentas por cobrar <b>RCC= 0.00 / 0.00</b> <b>RCC= 0.00</b>		
Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC)	PPCC= 360 / Rotación de Cuentas por cobrar PPCC= 0 días	0 días	No posee cuentas por cobrar.
Rotación de cuentas por pagar (RCP)	RCP= Compras anuales a crédito / Promedio de cuentas por pagar RCP= 0.00 / 0.00 RCP= 0 veces	0 veces	No posee cuentas por pagar
Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP)	PPCC= 360 / rotación de cuentas por pagar PPCC= 360 / 0 PPCC= 0 días	0 días	No posee cuentas por pagar
Razón de endeudamiento (RE)	RE= Pasivo total / Activo total RE= 58210.00 / 70140.00 RE= 0,83%	83%	El 83% de activos son aportados por los acreedores de la empresa.
Razón pasivo-capital (RPC)	RPC= Pasivo a largo plazo / Capital contable RPC= 58210.00/11930.000 RPC= \$ 4,88	\$ 4,88	La relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa es de \$ 4,88

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>			
Margen bruto de utilidades (MB)	$MB = (\text{Ventas} - \text{Costo de lo vendido}) / \text{Venta}$ $MB = (995888.00 - 747828.00) / 995888.00$ $MB = 0,25$	25%	El porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias es de 25%
Rotación del activo total (RAT)	$RAT = \text{Ventas anuales} / \text{Activos totales}$ $RAT = 995888.00 / 70140.00$ $RAT = 14,20 \text{ veces}$	14 veces	La eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas es de 14 veces
Rendimiento de la inversión (REI)	$REI = \text{Utilidades netas después de impuestos} / \text{Activos totales}$ $REI = 54254.00 / 70140.00$ $REI = 0,77$	77%	La efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles es del 77 %.
<b>RAZONES FINANCIERAS DE APALANCAMIENTO</b>			
Endeudamiento	$\text{Endeudamiento} = \text{Total Pasivos} / \text{Total de Activos}$ $\text{Endeudamiento} = 58210,00 / 70140,00$ $\text{Endeudamiento} = 0,83$	83%	La proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, es del 83%
Razón de Autonomía	$\text{Autonomía} = \text{Total Patrimonio} / \text{Total Activos}$ $\text{Autonomía} = 11930,00 / 70140,00$ $\text{Autonomía} = 0,17$	17%	La proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por los propietarios, es de 17%
Apalancamiento Externo	$\text{Apalancamiento Externo} = \text{Total Pasivos} / \text{Total Patrimonio}$ $\text{Apalancamiento Externo} = 58210,00 / 11930 = 4,88$	\$ 4,88	Se producen \$ 4,88 unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria.

Apalancamiento Interno	<p>Apalancamiento Interno= Total Patrimonio / Total Pasivo</p> <p>Apalancamiento Interno= 11930,00 / 58210,00</p> <p>Apalancamiento Interno= \$ 0,20</p>	\$ 0,20	Por cada unidad monetaria tomada de terceros, 0,20 unidades monetarias han sido aprobadas para inversiones.
Capitalización Externa	<p>Capitalización Externa= Deuda a largo plazo / (Patrimonio + Deuda a largo plazo)</p> <p>Capitalización Externa= 58210,00 / (11930,00 + 58210,00)</p> <p>Capitalización Externa= 0,82</p>	83%	La proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa es de 82%.
Capitalización Interna	<p>Capitalización Interna= Patrimonio / (Patrimonio + Deuda a largo plazo)</p> <p>Capitalización Interna= 11930,00 / (11930,00 + 58210,00)</p> <p>Capitalización Interna= 0,17</p>	17%	La proporción del patrimonio de los accionistas en la capitalización de la empresa es de 17%.
Razón sobre el interés devengado	<p>RID= Utilidad operacional neta / Interés</p> <p>RID= 54.254,00 / 6751,00</p> <p>RID= 8,03 veces</p>	8 veces	Indica cuantas veces la utilidad neta del ejercicio puede cubrir el pago de intereses.

**Elaborado por:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### 4.3.2.3.2. Análisis e interpretación de las razones financieras año 2014

**Tabla 20: Análisis e interpretación de las razones financieras año 2014**

DENOMINACIÓN	CALCULO	VALOR	INTERPRETACIÓN
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>			
Capital neto de trabajo (CNT)	CNT = Activo Corriente - Pasivo Corriente CNT= \$ 40.685,00 - \$ 0,00 CNT= \$ 40.685,00	\$40.675,00	No posee obligaciones corrientes de la empresa, el capital neto corresponde al activo corriente.
Índice de solvencia (IS)	<b>IS= Activo Corriente / Pasivo Corriente</b> <b>IS= \$ 40.685,00/ \$ 0,00</b> <b>IS= No aplica</b>	No aplica	La magnitud de la empresa recae en su activo corriente, ya que no posee pasivo corriente.
Índice de la prueba ácida	<b>ÁCIDA= (Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente</b> <b>ÁCIDA= (59379,00 – 0,00) / 0,00</b> <b>ÁCIDA= no aplica</b>	No aplica	El Pasivo Corriente es cero, por lo que el indicador no aplica.
Rotación de inventario (RI)	<b>RI= Costo de lo vendido / Inventario</b> <b>RI= 748363,00 / 0,00</b> <b>RI= 0 veces</b>	0 veces	No poseen inventario.
Plazo promedio de inventario (PPI)	<b>PPI= 360 / Rotación de Inventario</b> <b>PPI= 0 días</b>	0 días	No posee inventario.
Rotación de cuentas por cobrar (RCC)	<b>RCC= Ventas anuales a crédito / Promedio de Cuentas por cobrar</b>	0 veces	No posee cuentas por pagar.

Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC)	RCC= 1005847,00 / 0,00 RCC= 0 veces PPCC= 360 / Rotación de Cuentas por cobrar PPCC= 0 días	0 días	No posee cuentas por cobrar.
Rotación de cuentas por pagar (RCP)	RCP= Compras anuales a crédito / Promedio de Cuentas por pagar RCP= 0,00 / 0,00 RCP= 0 veces	0 veces	No posee cuentas por pagar.
Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP)	PPCC=360 / Rotación de cuentas por pagar PPCC= 360 / 0,00 PPCC= 0 días	0 días	No posee cuentas por pagar.
Razón de endeudamiento (RE)	RE= Pasivo total / Activo total RE= 27999,00 / 40685,00 RE= 0,69	69%	El 69% de activos son aportados por los acreedores de la empresa.
Razón pasivo-capital (RPC)	RPC= Pasivo a largo plazo / Capital contable RPC= 27999,00 / 12686,00 RPC= 2,21	\$2,21	La relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa es de \$ 2,21
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>			
Margen bruto de utilidades (MB)	MB= (Ventas – Costo de lo vendido) / Ventas MB= (1005847,00 – 748363,00) / 1005847,00 MB= 0,26	26%	El porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias es de 26%

Rotación del activo total (RAT)	$\text{RAT} = \text{Ventas anuales} / \text{Activos totales}$ $\text{RAT} = 1005847,00 / 40685,00$ $\text{RAT} = 24,72$	24 veces	La eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas es de 24 veces
Rendimiento de la inversión (REI)	$\text{REI} = \text{Utilidad neta después de impuestos} / \text{Activos totales}$ $\text{REI} = 73460,00 / 40685,00$ $\text{REI} = 1,81$	181%	La efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles es del 181%.
<b>RAZONES FINANCIERAS DE APALANCAMIENTO</b>			
Endeudamiento	$\text{Endeudamiento} = \text{Tota Pasivos} / \text{Total Activos}$ $\text{Endeudamiento} = 27999,00 / 40685,00$ $\text{Endeudamiento} = 0,69$	69%	La proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, es del 69%
Razón de Autonomía	$\text{Autonomía} = \text{Total Patrimonio} / \text{Total Activos}$ $\text{Autonomía} = 12686,00 / 40685,00$ $\text{Autonomía} = 0,31$	31%	La proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por los propietarios, es de 17%
Apalancamiento Externo	$\text{Apalancamiento Externo} = \text{Total Pasivos} / \text{Total Patrimonio}$ $\text{Apalancamiento Externo} = 27999,00 / 12686,00$ $\text{Apalancamiento Externo} = 2,21$	\$ 2,21	Se producen \$ 2,21 unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios.
Apalancamiento Interno	$\text{Apalancamiento Interno} = \text{Total Patrimonio} / \text{Total Pasivo}$ $\text{Apalancamiento Interno} = 12686,00 / 27999,00$ $\text{Apalancamiento Interno} = 0,45$	\$0,45	Por cada unidad monetaria tomada de terceros, 0,45 unidades monetarias han sido aprobadas para inversiones.

Capitalización Externa	<p>Capitalización Externa= Deuda a largo plazo / (Patrimonio + Deuda a largo plazo)</p> <p>Capitalización Externa= 27999,00 / (12686,00 + 27999,00)</p> <p>Capitalización Externa= 0,69</p>	69%	La proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa es de 69%.
Capitalización Interna	<p>Capitalización Interna= Patrimonio / (Patrimonio + Deuda a largo plazo)</p> <p>Capitalización Interna= 12686,00 / (12686,00 + 27999,00)</p> <p>Capitalización Interna= 0,31</p>	31%	La proporción del patrimonio de los accionistas en la capitalización de la empresa es de 31%.
Razón sobre el interés devengado	<p>Razón sobre el interés devengado= Utilidad operacional neta/ Interés</p> <p>Razón sobre el interés devengado= 58.033,00 / 4095,00</p> <p>Razón sobre el interés devengado= 14,17 veces</p>	14 veces	Indica cuantas veces la utilidad neta del ejercicio puede cubrir el pago de intereses; en este caso es 14 veces.

**Elaborado por:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### 4.3.2.3.3. Evolución de razones financieras años 2013 y 2014

**Tabla 21: Evolución de razones financieras años 2013 y 2014**

<b>EVOLUCIÓN DE RAZONES FINANCIERAS ASOKARAKUNA</b>			
<b>AÑOS 2013 y 2014</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>	
		<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
Capital neto de trabajo (CNT):	La asociación ha invertido en activos circulantes a corto plazo:	\$ 59.379,00	\$ 40.675,00
Índice de solvencia (IS):	Cuanto mayor sea el índice, la empresa tendrá mayor posibilidad de pagar sus pasivos a corto plazo. ASOKARAKUNA por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo que debe ser cubierta inmediatamente cuenta con unidades monetarias.	No aplica	No aplica
Índice prueba ácida	Es la razón circulante. Se concentra en los activos circulantes menos el inventario que generalmente es la parte menos líquida, y lo relaciona con las obligaciones circulantes.	No aplica	No aplica
Rotación de inventario (RI)	Señala el número de veces que los inventarios han rotado durante el año, es decir el número de veces que se ha convertido en efectivo o cuentas por cobrar.	10 veces	0 veces
Plazo promedio de inventario (PPI)	Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.	34 días	0 días

Rotación de cuentas por cobrar (RCC)	Permite conocer la rapidez de la cobranza. Mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornaron.	0 veces	0 veces
Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC)	Es la cantidad de tiempo promedio que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar; es decir el número de días que se requiere para recaudar las cuentas y documentos por cobrar a clientes en relación a un año (360 días).	0 días	0 días
Rotación de cuentas por pagar (RCP)	Indica el número de veces promedio en que han sido renovadas las cuentas por pagar en un año.	0 veces	0 veces
Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP)	Es la cantidad de días promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar u obligaciones.	0 días	0 días
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>			
Razón de endeudamiento (RE)	Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Es decir que por cada unidad monetaria aportada por los socios o dueños que porcentaje es aportado por los acreedores.	83%	69%
Razón pasivo-capital (RPC)	Se utiliza para medir el grado de financiamiento de la empresa a través de deuda. En este caso podemos observar que por cada unidad monetaria aportada por los socios los acreedores han invertido:	USD 4,88	USD 2,21
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
Margen bruto de utilidades (MB)	Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado su costo de ventas, así:	25%	26%
Rotación del activo total (RAT)	Indica la eficiencia con la que la asociación utiliza sus activos para generar ventas.	14 veces	24 veces

Rendimiento de la inversión (REI)	Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.	77%	181%
<b>RAZONES FINANCIERAS DE APALANCAMIENTO</b>			
Endeudamiento	Indica el porcentaje de la inversión (activos) ha sido financiada con recursos de otros (endeudamiento).	0,83%	0,69%
Razón de Autonomía	Mide la proporción de la inversión que ha sido financiado por los socios.	17%	31%
Apalancamiento Externo	Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios.	USD 4,88	USD 2,21
Apalancamiento Interno	Representa cuantas unidades monetarias han sido provistas por los accionistas por cada unidad monetaria tomada de terceros.	USD 0,20	USD 0,45
Capitalización Externa	Mide la proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa.	83%	69%
Capitalización Interna	Mide la proporción en que los accionistas participan en la capitalización de la empresa.	17%	31%
Razón de Interés Devengado	Indica cuantas veces la utilidad neta del ejercicio puede cubrir el pago de intereses.	8 veces	14 veces

**Elaborado por:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### 4.4. PLANEACIÓN FINANCIERA

El desarrollo de planeación financiera para ASOKARAKUNA, permitirá identificar la situación real de la empresa y anticiparnos a la aparición de problemas. Está direccionada a la óptima toma de decisiones sobre el manejo de capital de trabajo, recursos que son de vital importancia para que la asociación efectúe sus operaciones con tranquilidad y lograr un impacto positivo en los resultados esperados.

##### 4.4.1. Planificación y control de ventas

El beneficio económico producido por la empresa es consecuencia directa de las ventas efectuadas, de ahí se deriva la importancia para su estudio. Un cambio relativo en las ventas ocasionará otros en los ingresos y utilidades de la asociación.

De acuerdo al trabajo investigativo realizado con ASOKARAKUNA sus socios/trabajadores han tomado la firme decisión de expandir la venta de sus servicios y productos en un 5% a partir del año 2015 más un incremento gradual del 1% adicional a partir del año 2016.

Con las condiciones planteadas se procede a la elaboración del plan táctico de ventas de la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna.

**Tabla 22: Pronóstico de planificación y control de ventas**

AÑO	MONTO USD VENTAS	CRECIMIENTO %	VENTAS PROYECTADAS
2013	\$ 995.888,00		\$ 995.888,00
2014		1,00%	\$ 1.005.847,00
2015		5,00%	\$ 1.056.139,00

**Fuente:** Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (ASOKARAKUNA, 2014).

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### 4.4.2. Planificación y control de compras

La adquisición de recursos dentro de la asociación es una decisión importante y vital para operar y permitir satisfacer las necesidades de producción, evitando incumplimientos de contratos.

El cálculo de proyecciones está fundamentado en el principio de apalancamiento que señala “costos y gastos deben permanecer constantes”, tomando como base el porcentaje de compras correspondiente al año 2013.

**Tabla 23: Pronóstico de planificación y control de compras**

<b>AÑO</b>	<b>MONTO USD VENTAS</b>	<b>%</b>	<b>COMPRAS PROYECTADAS</b>
<b>2013</b>	\$ 995.888,00	55%	\$ 547.974,00
<b>2014</b>	\$ 1.005.847,00	55%	\$ 553.454,00
<b>2015</b>	\$ 1.056.139,00	55%	\$ 580.876,00

**Fuente:** Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (ASOKARAKUNA, 2014).

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### 4.4.3. Planificación y control de Gastos

Con la planificación de gastos se pretende obtener presupuestos para cada departamento o unidad de la asociación, logrando un adecuado control de gastos que permita elevar el nivel de utilidades y beneficios para los integrantes de ASOKARAKUNA.

##### **Condiciones de cálculo del Presupuesto de Gastos proyectados:**

- **Gastos de personal:** de acuerdo a las últimas regulaciones del Ministerio de Relaciones Laborales se establece un incremento del 7% gradual por cada año a las cuentas de sueldos y salarios, remuneraciones.
- **Gastos de alimentación, movilización y uniformes, gastos generales:** un adicional del 5% fundamentado en el factor inflación previsto a excepción de las

depreciaciones y amortizaciones que están calculadas en base al método directo aplicable a cada caso.

- **Gastos financieros:** se encuentran preestablecidos de acuerdo a la amortización de la entidad bancaria prestante.

**Tabla 24: Pronóstico de planificación y control de Gastos**

CUENTA	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA</b>	<b>\$ (84.396,00)</b>	<b>\$ (84.637,00)</b>	<b>\$ (85.236,00)</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ (35.238,00)</b>	<b>\$ (37.599,00)</b>	<b>\$ (40.118,00)</b>
<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$ (24.650,00)</b>	<b>\$ (26.376,00)</b>	<b>\$ (28.222,00)</b>
Remuneración básica unificada	\$ (20.400,00)	\$ (21.828,00)	\$ (23.356,00)
Beneficios sociales	\$ (4.250,00)	\$ (4.548,00)	\$ (4.866,00)
<b>GASTOS DE ALIMENTACIÓN, MOVILIZACIÓN Y UNIFORMES</b>	<b>\$ (5.335,00)</b>	<b>\$ (5.602,00)</b>	<b>\$ (5.882,00)</b>
Uniformes y prendas de vestir	\$ (5.335,00)	\$ (5.602,00)	\$ (5.882,00)
<b>APORTES AL IESS</b>	<b>\$ (5.253,00)</b>	<b>\$ (5.621,00)</b>	<b>\$ (6.014,00)</b>
Patronal	\$ (5.253,00)	\$ (5.621,00)	\$ (6.014,00)
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ (15.847,00)</b>	<b>\$ (16.383,00)</b>	<b>\$ (17.119,00)</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>\$ (8.635,00)</b>	<b>\$ (8.808,00)</b>	<b>\$ (9.248,00)</b>
Arrendamientos	\$ (3.528,00)	\$ (3.599,00)	\$ (3.779,00)
Comunicación, publicidad y propaganda	\$ (5.107,00)	\$ (5.209,00)	\$ (5.469,00)
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</b>	<b>\$ (1.411,00)</b>	<b>\$ (1.510,00)</b>	<b>\$ (1.586,00)</b>
Maquinaria y herramientas	\$ (1.411,00)	\$ (1.510,00)	\$ (1.586,00)
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>\$ (1.637,00)</b>	<b>\$ (1.653,00)</b>	<b>\$ (1.736,00)</b>
Útiles de oficina	\$ (663,00)	\$ (670,00)	\$ (704,00)
Útiles de aseo y limpieza	\$ (635,00)	\$ (641,00)	\$ (673,00)
Otros suministros	\$ (339,00)	\$ (342,00)	\$ (359,00)
<b>SISTEMAS TECNOLÓGICOS</b>	<b>\$ (282,00)</b>	<b>\$ (288,00)</b>	<b>\$ (302,00)</b>
Telecomunicaciones e internet	\$ (282,00)	\$ (288,00)	\$ (302,00)
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>\$ (1.320,00)</b>	<b>\$ (1.514,00)</b>	<b>\$ (1.514,00)</b>
Muebles y enseres	\$ (77,00)	\$ (77,00)	\$ (77,00)
Maquinaria y herramientas	\$ (900,00)	\$ (900,00)	\$ (900,00)
Equipos de computación	\$ (343,00)	\$ (537,00)	\$ (537,00)
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ (152,00)</b>	<b>\$ (152,00)</b>	<b>\$ (152,00)</b>

Gastos de constitución y organización	\$ (76,00)	\$ (76,00)	\$ (76,00)
Gastos de instalación	\$ (76,00)	\$ (76,00)	\$ (76,00)
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>\$ (2.410,00)</b>	<b>\$ (2.458,00)</b>	<b>\$ (2.581,00)</b>
Energía eléctrica	\$ (315,00)	\$ (321,00)	\$ (337,00)
Agua potable	\$ (302,00)	\$ (308,00)	\$ (323,00)
Servicio telefónico	\$ (212,00)	\$ (216,00)	\$ (227,00)
Otros servicios básicos	\$ (1.581,00)	\$ (1.613,00)	\$ (1.694,00)
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ (33.311,00)</b>	<b>\$ (30.655,00)</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>
<b>INTERESES</b>	<b>\$ (33.311,00)</b>	<b>\$ (30.655,00)</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>
Capital	\$ (26.560,00)	\$ (26.560,00)	\$ (26.560,00)
Con Instituciones del Sistema financiero privado y público	\$ (6.751,00)	\$ (4.095,00)	\$ (1.439,00)

**Fuente:** Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (ASOKARAKUNA, 2014).

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### **4.4.4. Presupuesto Maestro**

El presente presupuesto proporciona una visión global del ejercicio económico 2015 pronosticado para ASOKARAKUNA; de tal manera que permita coordinar actividades de cada departamento y facilitar su control y el de los recursos con efectividad y eficiencia.

#### **Especificaciones:**

- ✓ El volumen e ingresos por ventas se ajusta a la siguiente dinámica de trabajo de la asociación y la forma de contratación por parte de:
  - a. Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV's), vigencia de 8 meses a partir del mes de mayo.
  - b. Unidades Educativas del Milenio (UEM), validez de 200 días o 10 meses en la región Sierra desde el mes de septiembre.
  - c. Instituciones públicas y/o privadas de acuerdo a su programación durante los 12 meses del año.
  
- ✓ El valor correspondiente a compras netas, representan el 55% del ingreso por ventas de acuerdo a políticas internas de ASOKARAKUNA y las necesidades de producción.



<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 144,67	\$ 1.736,00
Útiles de oficina	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 58,67	\$ 704,00
Útiles de aseo y limpieza	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 56,08	\$ 673,00
Otros suministros	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 29,92	\$ 359,00
<b>SISTEMAS TECNOLÓGICOS</b>	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 302,00
Telecomunicaciones e internet	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 25,17	\$ 302,00
<b>DEPRECIACIONES</b>	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 126,17	\$ 1.514,00
Muebles y enseres	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 6,42	\$ 77,00
Maquinaria y herramientas	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 900,00
Equipos de computación	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 44,75	\$ 537,00
<b>AMORTIZACIONES</b>	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 12,67	\$ 152,00
Gastos de constitución y organización	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 76,00
Gastos de instalación	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 6,33	\$ 76,00
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 215,08	\$ 2.581,00
Energía eléctrica	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 337,00
Agua potable	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 26,92	\$ 323,00
Servicio telefónico	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 18,92	\$ 227,00
Otros servicios básicos	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 1.694,00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 2.434,66	\$ 2.416,22	\$ 2.397,77	\$ 2.379,33	\$ 2.360,88	\$ 2.342,43	\$ 2.324,33	\$ 2.305,55	\$ 2.287,33	\$ 2.268,66	\$ 2.250,03	\$ 2.231,77	\$ 2.213,33	\$ 27.999,00
<b>INTERESES</b>	\$ 2.434,66	\$ 2.416,22	\$ 2.397,77	\$ 2.379,33	\$ 2.360,88	\$ 2.342,43	\$ 2.324,33	\$ 2.305,55	\$ 2.287,33	\$ 2.268,66	\$ 2.250,03	\$ 2.231,77	\$ 2.213,33	\$ 27.999,00
Capital	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 2.213,33	\$ 26.560,00
Con Instituciones del Sistema financiero privado y público	\$ 221,33	\$ 202,89	\$ 184,44	\$ 166,00	\$ 147,55	\$ 129,10	\$ 111,00	\$ 92,22	\$ 74,00	\$ 55,33	\$ 36,70	\$ 18,44	\$ 1,439,00	\$ 1.439,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 15.992,08	\$ 22.891,28	\$ 22.909,94	\$ 16.047,63	\$ 25.843,94	\$ 25.862,38	\$ -25.912,97	\$ -19.013,43	\$ 25.917,48	\$ 19.055,40	\$ 25.954,78	\$ 25.973,05	\$ 181.521,56	\$ 181.521,56
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN UTILIDAD TRABAJADORES</b>	\$ 15.992,08	\$ 22.891,28	\$ 22.909,94	\$ 16.047,63	\$ 25.843,94	\$ 25.862,38	\$ -25.912,97	\$ -19.013,43	\$ 25.917,48	\$ 19.055,40	\$ 25.954,78	\$ 25.973,05	\$ 181.521,56	\$ 181.521,56
15 % Participación Utilidades Trabajadores	\$ 2.398,81	\$ 3.433,69	\$ 3.436,49	\$ 2.407,14	\$ 3.876,59	\$ 3.879,36	\$ -3.886,95	\$ -2.852,01	\$ 3.887,62	\$ 2.858,31	\$ 3.893,22	\$ 3.895,96	\$ 27.228,00	\$ 27.228,00
<b>UTILIDAD ANTES DE REINVERSIÓN</b>	\$ 13.593,26	\$ 19.457,59	\$ 19.473,45	\$ 13.640,49	\$ 21.967,35	\$ 21.983,02	\$ -22.026,02	\$ -16.161,42	\$ 22.029,86	\$ 16.197,09	\$ 22.061,56	\$ 22.077,09	\$ 154.293,32	\$ 154.293,32
50 % Utilidad reinvertida	\$ 6.796,63	\$ 9.728,79	\$ 9.736,72	\$ 6.820,24	\$ 10.983,67	\$ 10.991,51	\$ -11.013,01	\$ -8.080,71	\$ 11.014,93	\$ 8.098,55	\$ 11.030,78	\$ 11.038,55	\$ 77.146,66	\$ 77.146,66
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 6.796,63	\$ 9.728,79	\$ 9.736,72	\$ 6.820,24	\$ 10.983,67	\$ 10.991,51	\$ -11.013,01	\$ -8.080,71	\$ 11.014,93	\$ 8.098,55	\$ 11.030,78	\$ 11.038,55	\$ 77.146,66	\$ 77.146,66
20% Impuesto a la Renta	\$ 1.359,33	\$ 1.945,76	\$ 1.947,34	\$ 1.364,05	\$ 2.196,73	\$ 2.198,30	\$ -2.202,60	\$ -1.616,14	\$ 2.202,99	\$ 1.619,71	\$ 2.206,16	\$ 2.207,71	\$ 15.429,33	\$ 15.429,33
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$ 5.437,31	\$ 7.783,04	\$ 7.789,38	\$ 5.456,19	\$ 8.786,94	\$ 8.793,21	\$ -8.810,41	\$ -6.464,57	\$ 8.811,94	\$ 6.478,84	\$ 8.824,63	\$ 8.830,84	\$ 61.717,33	\$ 61.717,33
10% Reserva Legal	\$ 543,73	\$ 778,30	\$ 778,94	\$ 545,62	\$ 878,69	\$ 879,32	\$ -881,04	\$ -646,46	\$ 881,19	\$ 647,88	\$ 882,46	\$ 883,08	\$ 6.171,73	\$ 6.171,73
10% Reserva Estatutaria	\$ 543,73	\$ 778,30	\$ 778,94	\$ 545,62	\$ 878,69	\$ 879,32	\$ -881,04	\$ -646,46	\$ 881,19	\$ 647,88	\$ 882,46	\$ 883,08	\$ 6.171,73	\$ 6.171,73
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 4.349,84	\$ 6.226,43	\$ 6.231,50	\$ 4.364,96	\$ 7.029,55	\$ 7.034,57	\$ -7.048,33	\$ -5.171,65	\$ 7.049,55	\$ 5.183,07	\$ 7.059,70	\$ 7.064,67	\$ 49.373,86	\$ 49.373,86

Elaborado: Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### **4.4.5. Estados Financieros proforma**

Los estados financieros proforma son proyecciones del Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera.

- El Estado de Resultados Proforma de la asociación muestra los ingresos y costos esperados para el año siguiente.
  
- El Estado de Situación Financiera Proforma revela la posición financiera esperada (activo, pasivo y capital contable) al finalizar el período pronosticado.

#### 4.4.5.1. Estado de Situación Financiera Proforma



ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN  
 "KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA"  
 Riobamba - Ecuador

**Tabla 26: Estado de Situación Financiera Proforma**

CUENTA	SITUACIÓN ACTUAL	PROYECCIÓN	ESTRUCTURA		VARIACIÓN 2014-2015	
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2014	AÑO 2015	USD	%
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	\$ 30.299,00	\$ 12.960,00	74,47%	22,69%	\$ (17.339,00)	-57,23%
<b>DISPONIBLE</b>	\$ 30.299,00	\$ 12.960,00	74,47%	22,69%	\$ (17.339,00)	-57,23%
Cuentas de ahorros	\$ 30.299,00	\$ 12.960,00	74,47%	22,69%	\$ (17.339,00)	-57,23%
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ 10.386,00	\$ 44.166,00	25,53%	77,31%	\$ 33.780,00	325,25%
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 13.369,00	\$ 48.469,00	32,86%	84,85%	\$ 35.100,00	262,55%
Muebles y enseres	\$ 906,00	\$ 906,00	2,23%	1,59%	\$ -	0,00%
Maquinaria y equipos	\$ 10.573,00	\$ 10.573,00	25,99%	18,51%	\$ -	0,00%
Equipos de computación	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	4,65%	3,31%	\$ -	0,00%
Vehículos	\$ -	\$ 35.100,00	0,00%	61,44%	\$ 35.100,00	100,00%
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	\$ (2.983,00)	\$ (4.303,00)	-7,33%	-7,53%	\$ (1.320,00)	44,25%
Muebles y enseres	\$ (154,00)	\$ (231,00)	-0,38%	-0,40%	\$ (77,00)	50,00%
Maquinaria y herramientas	\$ (1.800,00)	\$ (2.700,00)	-4,42%	-4,73%	\$ (900,00)	50,00%
Equipos de computación	\$ (1.029,00)	\$ (1.372,00)	-2,53%	-2,40%	\$ (343,00)	33,33%
Vehículos	\$ -	\$ (7.020,00)	0,00%	-12,29%	\$ (7.020,00)	-100,00%

<b>TOTAL ACTIVOS:</b>	<b>\$ 40.685,00</b>	<b>\$ 57.126,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 16.441,00</b>	<b>40,41%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>68,82%</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 27.999,00</b>	<b>-100,00%</b>
<b>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>68,82%</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 27.999,00</b>	<b>-100,00%</b>
<b>CON INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS Y PRIVADAS</b>	<b>\$ (26.560,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>65,28%</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 26.560,00</b>	<b>-100,00%</b>
<b>INTERESES DE OBLIGACIONES POR PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ (1.439,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>3,54%</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1.439,00</b>	<b>-100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVOS:</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>68,82%</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 27.999,00</b>	<b>-100,00%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
<b>CAPITAL</b>	<b>\$ (12.686,00)</b>	<b>\$ (57.126,00)</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>	<b>\$ (44.440,00)</b>	<b>350%</b>
<b>APORTES DE LOS SOCIOS</b>	<b>\$ (1.080,00)</b>	<b>\$ (1.080,00)</b>	<b>2,65%</b>	<b>1,89%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>Certificados de aportación</b>	<b>\$ (1.080,00)</b>	<b>\$ (1.080,00)</b>	<b>2,65%</b>	<b>1,89%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>RESERVAS</b>	<b>\$ (11.606,00)</b>	<b>\$ (11.210,00)</b>	<b>28,53%</b>	<b>19,62%</b>	<b>\$ 396,00</b>	<b>-3,41%</b>
<b>LEGALES</b>	<b>\$ (5.803,00)</b>	<b>\$ (5.605,00)</b>	<b>14,26%</b>	<b>9,81%</b>	<b>\$ 198,00</b>	<b>-3,41%</b>
<b>Reserva legal irrepartible</b>	<b>\$ (5.803,00)</b>	<b>\$ (5.605,00)</b>	<b>14,26%</b>	<b>9,81%</b>	<b>\$ 198,00</b>	<b>-3,41%</b>
<b>OTRAS RESERVAS ESTATUTARIAS</b>	<b>\$ (5.803,00)</b>	<b>\$ (5.605,00)</b>	<b>14,26%</b>	<b>9,81%</b>	<b>\$ 198,00</b>	<b>-3,41%</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (44.836,00)</b>	<b>0,00%</b>	<b>78,49%</b>	<b>\$ (44.836,00)</b>	<b>100,00%</b>
<b>Utilidad del período</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (44.836,00)</b>	<b>0,00%</b>	<b>78,49%</b>	<b>\$ (44.836,00)</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO:</b>	<b>\$ (12.686,00)</b>	<b>\$ (57.126,00)</b>	<b>31,18%</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ (44.440,00)</b>	<b>350,31%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO:</b>	<b>\$ (40.685,00)</b>	<b>\$ (57.126,00)</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ (16.441,00)</b>	<b>40,41%</b>

Fuente: Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (ASOKARAKUNA, 2014).

Elaborado: Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### 4.4.5.2. Estado de Resultados Proforma



**ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN  
“KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA”  
Riobamba - Ecuador**

**Tabla 27: Estado de Resultados Proforma**

CUENTA	SITUACIÓN ACTUAL	PROYECCIÓN	ESTRUCTURA		VARIACIÓN 2014-2015	
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2014	AÑO 2015	USD	%
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ 1.005.847,00</b>	<b>\$ 1.056.139,00</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 50.292,00</b>	<b>5,00%</b>
Venta de bienes gravados con IVA	\$ 1.005.847,00	\$ 1.056.139,00	100,00%	100,00%	\$ 50.292,00	5,00%
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ (748.363,00)</b>	<b>\$ (789.381,45)</b>	<b>-74,40%</b>	<b>-74,74%</b>	<b>\$(41.018,45)</b>	<b>5,48%</b>
<b>COMPRAS NETAS</b>	<b>\$ (553.454,00)</b>	<b>\$ (580.876,45)</b>	<b>-55,02%</b>	<b>-55,00%</b>	<b>\$(27.422,45)</b>	<b>4,95%</b>
Materias primas	\$ (553.454,00)	\$ (580.876,45)	-55,02%	-55,00%	\$(27.422,45)	4,95%
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>\$ (192.509,00)</b>	<b>\$ (205.985,00)</b>	<b>-19,14%</b>	<b>-19,50%</b>	<b>\$(13.476,00)</b>	<b>7,00%</b>
Remuneraciones	\$ (125.511,00)	\$ (134.297,00)	-12,48%	-12,72%	\$ (8.786,00)	7,00%
Beneficios sociales	\$ (20.917,00)	\$ (22.381,00)	-2,08%	-2,12%	\$ (1.464,00)	7,00%
Aportes al IESS	\$ (25.856,00)	\$ (27.666,00)	-2,57%	-2,62%	\$ (1.810,00)	7,00%
Uniformes y prendas de vestir	\$ (20.225,00)	\$ (21.641,00)	-2,01%	-2,05%	\$ (1.416,00)	7,00%
<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ (2.400,00)</b>	<b>\$ (2.520,00)</b>	<b>-0,24%</b>	<b>-0,24%</b>	<b>\$ (120,00)</b>	<b>5,00%</b>
Flete y movilización de productos	\$ (2.400,00)	\$ (2.520,00)	-0,24%	-0,24%	\$ (120,00)	5,00%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA</b>	<b>\$ (84.637,00)</b>	<b>\$ (57.237,00)</b>	<b>-8,41%</b>	<b>-8,07%</b>	<b>\$ (599,00)</b>	<b>0,71%</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ (37.599,00)</b>	<b>\$ (40.118,00)</b>	<b>-3,74%</b>	<b>-3,80%</b>	<b>\$ (2.519,00)</b>	<b>6,70%</b>

<b>REMUNERACIONES</b>	<b>\$ (26.376,00)</b>	<b>\$ (28.222,00)</b>	<b>-2,62%</b>	<b>-2,67%</b>	<b>\$ (1.846,00)</b>	<b>7,00%</b>
Remuneración básica unificada	\$ (21.828,00)	\$ (23.356,00)	-2,17%	-2,21%	\$ (1.528,00)	7,00%
Beneficios sociales	\$ (4.548,00)	\$ (4.866,00)	-0,45%	-0,46%	\$ (318,00)	6,99%
<b>GASTOS DE ALIMENTACIÓN, MOVILIZACIÓN Y UNIFORMES</b>	<b>\$ (5.602,00)</b>	<b>\$ (5.882,00)</b>	<b>-0,56%</b>	<b>-0,56%</b>	<b>\$ (280,00)</b>	<b>5,00%</b>
Uniformes y prendas de vestir	\$ (5.602,00)	\$ (5.882,00)	-0,56%	-0,56%	\$ (280,00)	5,00%
<b>APORTES AL IESS</b>	<b>\$ (5.621,00)</b>	<b>\$ (6.014,00)</b>	<b>-0,56%</b>	<b>-0,57%</b>	<b>\$ (393,00)</b>	<b>6,99%</b>
Patronal	\$ (5.621,00)	\$ (6.014,00)	-0,56%	-0,57%	\$ (393,00)	6,99%
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ (16.383,00)</b>	<b>\$ (17.119,00)</b>	<b>-1,63%</b>	<b>-1,62%</b>	<b>\$ (736,00)</b>	<b>4,49%</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>\$ (8.808,00)</b>	<b>\$ (9.248,00)</b>	<b>-0,88%</b>	<b>-0,88%</b>	<b>\$ (440,00)</b>	<b>5,00%</b>
Arrendamientos	\$ (3.599,00)	\$ (3.779,00)	-0,36%	-0,36%	\$ (180,00)	5,00%
Comunicación, publicidad y propaganda	\$ (5.209,00)	\$ (5.469,00)	-0,52%	-0,52%	\$ (260,00)	4,99%
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</b>	<b>\$ (1.510,00)</b>	<b>\$ (1.586,00)</b>	<b>-0,15%</b>	<b>-0,15%</b>	<b>\$ (76,00)</b>	<b>5,03%</b>
Maquinaria y herramientas	\$ (1.510,00)	\$ (1.586,00)	-0,15%	-0,15%	\$ (76,00)	5,03%
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>\$ (1.653,00)</b>	<b>\$ (1.736,00)</b>	<b>-0,16%</b>	<b>-0,16%</b>	<b>\$ (83,00)</b>	<b>5,02%</b>
Útiles de oficina	\$ (670,00)	\$ (704,00)	-0,07%	-0,07%	\$ (34,00)	5,07%
Útiles de aseo y limpieza	\$ (641,00)	\$ (673,00)	-0,06%	-0,06%	\$ (32,00)	4,99%
Otros suministros	\$ (342,00)	\$ (359,00)	-0,03%	-0,03%	\$ (17,00)	4,97%
<b>SISTEMAS TECNOLÓGICOS</b>	<b>\$ (288,00)</b>	<b>\$ (302,00)</b>	<b>-0,03%</b>	<b>-0,03%</b>	<b>\$ (14,00)</b>	<b>4,86%</b>
Telecomunicaciones e internet	\$ (288,00)	\$ (302,00)	-0,03%	-0,03%	\$ (14,00)	4,86%
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>\$ (1.514,00)</b>	<b>\$ (1.514,00)</b>	<b>-0,15%</b>	<b>-0,14%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
Muebles y enseres	\$ (77,00)	\$ (77,00)	-0,01%	-0,01%	\$ -	0,00%
Maquinaria y herramientas	\$ (900,00)	\$ (900,00)	-0,09%	-0,09%	\$ -	0,00%
Equipos de computación	\$ (537,00)	\$ (537,00)	-0,05%	-0,05%	\$ -	0,00%
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ (152,00)</b>	<b>\$ (152,00)</b>	<b>-0,02%</b>	<b>-0,01%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>

Gastos de constitución y organización	\$ (76,00)	\$ (76,00)	-0,01%	-0,01%	\$ -	0,00%
Gastos de instalación	\$ (76,00)	\$ (76,00)	-0,01%	-0,01%	\$ -	0,00%
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>\$ (2.458,00)</b>	<b>\$ (2.581,00)</b>	<b>-0,24%</b>	<b>-0,24%</b>	<b>\$ (123,00)</b>	<b>5,00%</b>
Energía eléctrica	\$ (321,00)	\$ (337,00)	-0,03%	-0,03%	\$ (16,00)	4,98%
Agua potable	\$ (308,00)	\$ (323,00)	-0,03%	-0,03%	\$ (15,00)	4,87%
Servicio telefónico	\$ (216,00)	\$ (227,00)	-0,02%	-0,02%	\$ (11,00)	5,09%
Otros servicios básicos	\$ (1.613,00)	\$ (1.694,00)	-0,16%	-0,16%	\$ (81,00)	5,02%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ (30.655,00)</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>	<b>-3,05%</b>	<b>-2,65%</b>	<b>\$ 2.656,00</b>	<b>-8,66%</b>
<b>INTERESES</b>	<b>\$ (30.655,00)</b>	<b>\$ (27.999,00)</b>	<b>-3,05%</b>	<b>-2,65%</b>	<b>\$ 2.656,00</b>	<b>-8,66%</b>
Capital	\$ (26.560,00)	\$ (26.560,00)	-2,64%	-2,51%	\$ -	0,00%
Con Instituciones del Sistema financiero privado y público	\$ (4.095,00)	\$ (1.439,00)	-0,41%	-0,14%	\$ 2.656,00	-64,86%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 172.847,00</b>	<b>\$ 181.521,55</b>	<b>17,18%</b>	<b>17,19%</b>	<b>\$ 8.674,55</b>	<b>5,02%</b>
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN UTILIDAD TRABAJADORES</b>	<b>\$ 172.847,00</b>	<b>\$ 181.521,55</b>	<b>17,18%</b>	<b>17,19%</b>	<b>\$ 8.674,55</b>	<b>5,02%</b>
15 % Participación Utilidades Trabajadores	\$ (25.927,00)	\$ (27.228,23)	-2,58%	-2,58%	\$ (1.301,23)	5,02%
<b>UTILIDAD ANTES DE REINVERSIÓN</b>	<b>\$ 146.920,00</b>	<b>\$ 154.293,32</b>	<b>14,61%</b>	<b>14,61%</b>	<b>\$ 7.373,32</b>	<b>5,02%</b>
50 % Utilidad reinvertida	\$ (73.460,00)	\$ (77.146,66)	-7,30%	-7,30%	\$ (3.686,66)	5,02%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 73.460,00</b>	<b>\$ 77.146,66</b>	<b>7,30%</b>	<b>7,30%</b>	<b>\$ 3.686,66</b>	<b>5,02%</b>
% Impuesto a la Renta	\$ (15.427,00)	\$ (15.429,33)	-1,53%	-1,46%	\$ (2,33)	0,02%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 58.033,00</b>	<b>\$ 61.717,33</b>	<b>5,77%</b>	<b>5,84%</b>	<b>\$ 3.684,33</b>	<b>6,35%</b>
10% Reserva Legal	\$ (5.803,00)	\$ (6.171,73)	-0,58%	-0,58%	\$ (368,73)	6,35%
10% Reserva Estatutaria	\$ (5.803,00)	\$ (6.171,73)	-0,58%	-0,58%	\$ (368,73)	6,35%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 46.427,00</b>	<b>\$ 49.373,86</b>	<b>4,62%</b>	<b>4,67%</b>	<b>\$ 2.946,86</b>	<b>6,35%</b>

Fuente: Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna (ASOKARAKUNA, 2014).

Elaborado: Nancy Beatriz Sánchez Guananga

#### 4.4.6. Indicadores financieros meta



**Tabla 28: Indicadores financieros meta**

**ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN  
“KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA”  
Riobamba - Ecuador**

INDICADORES FINANCIEROS META ASOKARAKUNA AÑO 2015			
INDICADOR	INTERPRETACIÓN	RESULTADOS	
		2014	2015
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
Capital neto de trabajo (CNT):	La asociación ha invertido en activos circulantes a corto plazo	USD 40.675,00	USD 12960,00
Índice de solvencia (IS):	Cuanto mayor sea el índice, la empresa tendrá mayor posibilidad de pagar sus pasivos a corto plazo. ASOKARAKUNA por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo que debe ser cubierta inmediatamente cuenta con unidades monetarias.	No aplica	No aplica
Índice prueba ácida	Es la razón circulante. Se concentra en los activos circulantes menos el inventario que generalmente es la parte menos líquida, y lo relaciona con las obligaciones circulantes.	No aplica	No aplica
Rotación de inventario (RI)	Señala el número de veces que los inventarios han rotado durante el año, es decir el número de veces que se ha convertido en efectivo o	0 veces	360 días

	cuentas por cobrar.		
Plazo promedio de inventario (PPI)	Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.	0 días	1 día
Rotación de cuentas por cobrar (RCC)	Permite conocer la rapidez de la cobranza. Mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornaron.	0 veces	0 veces
Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC)	Es la cantidad de tiempo promedio que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar; es decir el número de días que se requiere para recaudar las cuentas y documentos por cobrar a clientes en relación a un año (360 días).	0 días	0 días
Rotación de cuentas por pagar (RCP)	Indica el número de veces promedio en que han sido renovadas las cuentas por pagar en un año.	0 veces	0 veces
Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP)	Es la cantidad de días promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar u obligaciones.	0 días	0 días
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>			
Razón de endeudamiento (RE)	Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Es decir que por cada unidad monetaria aportada por los socios o dueños que porcentaje es aportado por los acreedores.	69%	0%
Razón pasivo-capital (RPC)	Se utiliza para medir el grado de financiamiento de la empresa a través de deuda. En este caso podemos observar que por cada unidad monetaria aportada por los socios los acreedores han invertido:	USD 2,21	USD 0,00
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
Margen bruto de utilidades	Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la	26%	25,26%

(MB)	empresa ha pagado su costo de ventas, así:		
Rotación del activo total (RAT)	Indica la eficiencia con la que la asociación utiliza sus activos para generar ventas.	24 veces	18 veces
Rendimiento de la inversión (REI)	Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.	181%	108%
<b>RAZONES FINANCIERAS DE APALANCAMIENTO</b>			
Endeudamiento	Indica el porcentaje de la inversión (activos) ha sido financiada con recursos de otros (endeudamiento).	0,69%	0%
Razón de Autonomía	Mide la proporción de la inversión que ha sido financiado por los socios.	31%	100%
Apalancamiento Externo	Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios.	USD 2,21	USD 0,00
Apalancamiento Interno	Representa cuantas unidades monetarias han sido provistas por los accionistas por cada unidad monetaria tomada de terceros.	USD 0,45	No existe pasivos
Capitalización Externa	Mide la proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa.	69%	0%
Capitalización Interna	Mide la proporción en que los accionistas participan en la capitalización de la empresa.	31%	100%
Razón de Interés Devengado	Indica el número de veces que la utilidad neta del ejercicio puede cubrir el pago de intereses.	14 veces	42 veces

**Elaborado:** Nancy Beatriz Sánchez Guananga

## CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico a la Asociación de Servicios de Alimentación “ASOKARAKUNA”, se determina un incremento de sus activos corrientes en comparación con sus pasivos corrientes, evidenciando un alto grado de liquidez debido a la mantención de recursos ociosos.
- La falta de planeación financiera dificulta el aprovechamiento de oportunidades, lo cual no permite definir el rumbo que tiene que seguir para alcanzar sus objetivos estratégicos y garantizar la supervivencia del proyecto de la Asociación.
- La Asociación carece de lineamientos de planeación financiera, lo que obstaculiza el fortalecimiento de la organización por la carencia de un Control de Factores de Riesgo que impide tomar una adecuada decisión para mejorar la dirección de ASOKARAKUNA.

## RECOMENDACIONES

- Debido a la mantención de recursos ociosos la Asociación muestra liquidez por lo que debería buscar nuevas fuentes de diversificación de la inversión para que pueda obtener privilegios de las mismas el cuál sería óptimo para el beneficio de la Asociación.
- Para aprovechar el beneficio de la planeación financiera, se recomienda establecer pronósticos y metas financieras a los cuales pretende llegar la organización con la utilización de las potencialidades productivas y comerciales.
- Implementar los lineamientos de planeación financiera, ya que es necesario analizar propuestas y hacer una serie de investigaciones sobre la liquidez, solvencia y rentabilidad, evaluando el proyecto y de acuerdo con los resultados tomar la mejor decisión disminuyendo la probabilidad de pérdida y aumentando las utilidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, R. (2009). *Texto básico: Planificación del Desarrollo Estratégico*. Riobamba.
- Armstrong, G. (2009). *Marketing: Análisis del Macroambiente*. Pinceton: Prentice Hall.
- ASOKARAKUNA. (2013). *Estatuto de la Asociación de Servicios de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna*. Riobamba.
- Burbano, C., & Ortiz, W. (2011). *Presupuesto*. Lima: Adventure Works.
- Crepin, C. (2012). *Finanzas*. México: Adventure Works.
- Dallard, F. (2010). *Conceptos de administración estratégica*. México: Adventure Works.
- Dinozzo I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill.
- Dionisio, C. (2011). *Análisis Financiero*. México: Adventure Words.
- Freeman, M., Stoner, D., & Gilbert, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Jimenez, M. (2010). Las Estrategias del Muevo Mundo. *Negocios* , 29-30.
- Kotler, P. (2009). *Marketing*. Princenton: Prentice Hall.
- Lara, J. (2012). *Curso Práctico de Finanzas*. México: Adventure Words.
- Lumpkin D. (2013). *Dirección Estratégica*. España: McGraw Hill 2da edición.
- Stoner, D. (2010). *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Yagos Estrada, D. A. (2014). *Modelo de Gestión Financiera aplicado a la Asociación de Servicio de Alimentación Karanakuy Sumak Mikuykuna del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria Chimborazo. Período 2013*. Riobamba.

## LINKOGRAFÍA

*Diccionario económico financiero "la Caixa"*. (2008). Recuperado el 15 de noviembre del 2014, de [http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A\\_es.html](http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/A_es.html)

Google Imágenes. (2014). *Matriz FODA*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de [https://www.google.com.ec/search?q=america+del+sur+y+Ecuador&tbm=isch&t bou&source=univ&sa=X&ei=Bx47U5yLMMivsASo94HgDg&ved=0CCcQsAQ&biw=1271&bih=607#facrc=\\_&imgdii=\\_&imgrc=k1bEPxcZ2O2ZnM%253A%3BRqWC51GkHraKUM%3Bhttp%253A%252F%252Fespinozacarvajal.files.wo](https://www.google.com.ec/search?q=america+del+sur+y+Ecuador&tbm=isch&t bou&source=univ&sa=X&ei=Bx47U5yLMMivsASo94HgDg&ved=0CCcQsAQ&biw=1271&bih=607#facrc=_&imgdii=_&imgrc=k1bEPxcZ2O2ZnM%253A%3BRqWC51GkHraKUM%3Bhttp%253A%252F%252Fespinozacarvajal.files.wo)

Google Maps. (2014). *Ubicación geográfica de ASOKARAKUNA*. Recuperado el 10 de octubre de 2014, de <https://www.google.com.ec/maps/place/Av+Antonio+Jose+de+Suc re/@-1.6597678,-78.647665,15z/data=!4m2!3m1!1s0x91d3a8108540ec33:0xc860af265f808203?hl=es-419>

## ANEXOS

### Anexo 1: Solicitud de Constitución de la asociación

superintendencia de **ECONOMÍA**  
**POPULAR Y SOLIDARIA**

SECRETARÍA PROVISIONAL DE LA ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA "ASOKARAKUNA"

Yo, MARTHA CECILIA NAVAS VELOZ en mi calidad de SECRETARIA provisional de la ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA "ASOKARAKUNA", domiciliada en Cantón Riobamba, de la Provincia Chimborazo, de la Republica del Ecuador, en cumplimiento de mis funciones de acreditar la veracidad de los actos y documentos que reposan en el archivo de la asociación, a mi cargo, DECLARO Y CERTIFICO:

Riobamba, 28 de Mayo del 2013.

Señor  
Superintendente de Economía Popular y Solidaria  
Presente.-

De mi consideración:

Yo, María Azucena Aucancela Guacho, portador de la cédula de identidad No. 060289475-0, en mi calidad de Presidente Provisional, comparezco ante usted y solicito iniciar el trámite de constitución de la **ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA "ASOKARAKUNA"**, que operará en la Parroquia Lizarzaburo, del Cantón Riobamba, de la Provincia Chimborazo, Según consta en el Acta de Constitución y demás documentos que se adjuntan.

La organización asociativa se denominará **ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA "ASOKARAKUNA"**

Para futuras notificaciones registro como domicilio la siguiente dirección: Calle Guayaquil 10-17 y Av. Eloy Alfaro

Teléfono: 032628601 - 0995977188

Atentamente,



MARIA AZUCENA AUCANCELA GUACHO  
PRESIDENTE PROVISIONAL DE ASOKARAKUNA  
060289475-0

## Anexo 2: Estatutos de ASOKARAKUNA

### ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACION KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA, "ASOKARAKUNA"

#### TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

**Artículo 1.- CONSTITUCIÓN:** Se constituye la Asociación DE SERVICIOS DE ALIMENTACION KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA, "ASOKARAKUNA", que se registrará por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las normas jurídicas que le fueren aplicables, en razón de su actividad.

**Artículo 2.-DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN:** El domicilio principal de la Asociación será la Parroquia Lizarzaburo del Cantón Riobamba, de la Provincia Chimborazo; pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad.

**Artículo 3.- OBJETO SOCIAL:** La Asociación tendrá como objeto principal consolidar mecanismos de producción, comercialización de servicios de alimentación y otros; para entidades públicas y privadas que coadyuven al desarrollo social, económico y cultural.

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades.

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo;

#### TITULO SEGUNDO DE LOS ASOCIADOS

**Artículo. 4.- ASOCIADOS:** Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

**Artículo 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS:** Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados; 7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
7. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
8. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
9. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

**Artículo 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO:** La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión o fallecimiento.

**Artículo 7.- RETIRO VOLUNTARIO:** El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

**Artículo 8.- EXCLUSIÓN:** La exclusión del asociado será resuelta por la Junta Directiva de conformidad con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General en última y definitiva instancia.

### TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

**Artículo 9.- ESTRUCTURA INTERNA:** El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de Vigilancia; y;
4. Administrador.

### DE LA JUNTA GENERAL

**Artículo 10.-** La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

#### **Artículo 11.-ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL**

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación;
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva;
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados;

**Artículo 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE JUNTAS GENERALES:** Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimiento parlamentario, constarán en el Reglamento Interno de la Asociación. En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

#### **DE LA JUNTA DIRECTIVA**

**Artículo 13.-** La Junta Directiva estará integrada por el Presidente, el Secretario y 3 Vocales elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación. Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

**Artículo 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA:** Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
4. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores;

7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

#### DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

**Artículo 15.-** La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por 3 vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno. Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

**Artículo 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA:** Son atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador;
4. Presentar su Informe anual de labores a la Junta General.

#### DEL PRESIDENTE

**Artículo 17.- ATRIBUCIONES:** El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General. Durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; y, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva;
2. Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación;
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

#### DEL SECRETARIO

**Artículo 18.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** El Secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;

6. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;
7. Notificar las resoluciones;
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

#### **DEL ADMINISTRADOR**

**Artículo 19.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** El Administrador será elegido por la Junta General, por un período de 2 años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente a la Asociación;
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva;
3. Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados;
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General;

#### **TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO**

**Artículo 20.- CAPITAL SOCIAL:** El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector economía popular y solidaria.

**Art.21.- CONTABILIDAD Y BALANCES:** La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

#### **TÍTULO QUINTO DE LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

**Artículo 22.- TRANSFORMACIÓN:** La Asociación podrá transformarse en cooperativa por decisión de las dos terceras partes de los asociados tomada en Junta General convocada para ese efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; o, por disposición de esta Superintendencia, cuando haya superado los niveles de activos, ventas y número de asociados para mantener la condición de Asociación.

**Artículo 23.- FUSIÓN:** La Asociación podrá fusionarse con otra u otras de actividad similar, por decisión tomada por las dos terceras partes de los asociados en la Junta

General convocada especialmente para este efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Art 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN:** La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento.

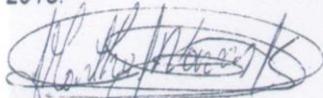
### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.-** Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**SEGUNDA.** - Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

**TERCERA.-** Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia, caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la asociación

**CERTIFICACIÓN.-** En mi calidad de Secretaria de la **ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACION KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA, "ASOKARAKUNA"**, CERTIFICO que el presente Estatuto, fue realizado conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, y aprobado en Asamblea General, efectuada el 28 de Mayo de 2013, conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en la ciudad de Riobamba a los 28 días del mes de Mayo del año 2013.



.....  
**MARTHA CECILIA NAVAS VELOZ**  
**SECRETARIA**