

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO PARA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS LA REFORMA ASOPAR.

CEPEDA QUISHPI MAYRA JESSICA

GUAYAQUIL, ECUADOR 2022

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CERTIFICACIÓN

Yo, ECON. ELSY GALARZA ALCÍVAR, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de director CERTIFICO QUE: he revisado el trabajo de titulación, denominado: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES

AGROPECUARIOS LA REFORMA ASOPAR, el mismo que ha sido elaborado y presentado por la estudiante, Mayra Jessica Cepeda Quishpi; quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudios.

Atentamente,
Econ. Elsy Galarza Alcívar, M.Sc.

Guayaquil, 8 de febrero del 2022.

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

TEMA

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA REFORMA ASOPAR.

AUTOR

MAYRA JESSICA CEPEDA QUISHPI

TRABAJO DE TITULACIÓN

APROBADA Y PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

•	e García Regalado. RESIDENTE
Ing. Jorge Ruso León, MSc. EXAMINADOR PRINCIPAL	Econ. Marjorie Alvarado Ortiz, MSc. EXAMINADOR PRINCIPAL

Econ. Elsy Galarza Alcívar, MSc. **EXAMINADOR SUPLENTE**

AGRADECIMIENTO

Primer lugar agradezco a Dios por cuidarme y guiarme en el camino. A mis padres por la dedicación que pusieron en mi para no rendirme y me motivaron hasta el final. A ellos les debo todo y por lo cual lucharé.

También agradezco a Dios por las amistades que he creado en estos años de estudio, la cual se han mantenido hasta el presente.

A mi tutora por la paciencia y la ayuda en mi trabajo de investigación.

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicar mi tesis a Dios quien ha tenido la misericordia de cuidarme y brindarme la sabiduría para llevar en marcha toda mi carrera académica.

A mis padres quienes con sus oraciones me han protegido hasta el día de hoy, los cuales, son un pilar fundamental en mi vida, me han motivado, me han guiado, me han inculcado los valores tanto para mi vida profesional y académica.

Quienes han estado en todos los momentos de mi vida sean estos buenos o malos, dándome sus consejos y a salir delante de las adversidades que se presenten en la vida. También lo dedico a mi hermana quien nunca me ha dejado siempre me motivo a seguir adelante, por su tolerancia en toda mi etapa universitaria.

A mis abuelitos y a mi madrina que, desde el cielo, están cumpliendo esta meta junto a mí.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente Trabajo de Titulación corresponden exclusivamente al Autor/a y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.

Mayra Jessica Cepeda Quishpi
C. I. 0956729479

RESUMEN

El presente trabajo de titulación busca establecer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma ASOPAR, para su desarrollo se usaron herramientas de investigación como las encuestas, entrevistas, foda, pestel, dinámica de grupo, focus grupal, permitiendo observar las falencias y necesidades de la asociación siendo como resultado primordial estructurar una nueva misión, visión, objetivos empresariales, valores empresariales, organigrama institucional con su respectivo desarrollo de funciones y las políticas empresariales que regirán en la asociación, el método que se llevó a cabo en el proyecto de titulación fue mixto siendo esto inductivodeductivo y analítico-sintético. Utilizando un tipo de estudio no experimental por que se obtuvo información de la misma asociación, se realizó el análisis financiero dando el desarrollo de los ratios financieros en donde se establece la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y la eficiencia que la asociación, en base a todo el resultado de la investigación se propone la elaboración de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard mediante sus perspectivas se dará seguimiento a las estrategias planteadas y las actividades que se deben realizar por cada una, quien será el respectivo responsable y el tiempo en que se desarrollarán, contando con la participación de todos los miembros de la asociación, ya que esto sirve para el fortalecimiento de su gestión administrativa, buscando el compromiso corporativo, aumento de su productividad, rentabilidad y permaneciendo en el nicho de mercado, con un impulso a la expansión con la venta de productos derivados de la leche.

Palabras claves: Plan estratégico, ASOPAR, Ratios financieros, Cuadro de Mando Integral, leche.

SUMMARY

The present titling work seeks to establish a strategic plan to improve the administrative management of the Association of Agricultural Producers La Reforma ASOPAR, for its development research tools such as surveys, interviews, swot, plague, group dynamics, group focus, were used. allowing to observe the shortcomings and needs of the association, being as a primary result to structure a new mission, vision, business objectives, business values, institutional organization chart with its respective development of functions and business policies that will govern the association, the method that was carried out carried out in the degree project was mixed, being inductive-deductive and analytical-synthetic. Using a type of non-experimental study because information was obtained from the same association, the financial analysis was carried out giving the development of the financial ratios where the liquidity, indebtedness, profitability and efficiency that the association establishes, based on all The result of the investigation proposes the elaboration of a Balanced Scorecard or Balanced Scorecard through its perspectives, the proposed strategies and the activities that must be carried out by each one will be followed up, who will be the respective person in charge and the time in which it will be carried out. will develop, with the participation of all members of the association, since this serves to strengthen its administrative management, seeking corporate commitment, increased productivity, profitability and remaining in the market niche, with a boost to the expansion with the sale of products derived from milk.

Keywords: Strategic plan, ASOPAR, financial ratios, balanced Scorecard, milk.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1
Caracterización del Tema2
Planteamiento de la Situación Problemática 3
Justificación e Importancia del Estudio4
Delimitación del Problema4
Formulación del Problema5
Objetivos5
Objetivo General5
Objetivos Específicos5
Aporte Teórico o Conceptual5
Aplicación Práctica5
CAPÍTULO I7
MARCO TEÓRICO 7
1.1. Estado del Arte
1.2. Bases Teóricas
CAPÍTULO II
ASPECTOS METODOLÓGICOS 17
2.1. Métodos
2.2.1 Modalidad y Tipo de investigación 17
2.2. Población y Muestra
2.2.1 Población
2.3. Técnica de Recolección de Datos
2.3.1 Encuestas
2.3.2 Entrevistas

2.3.3	Dinámica de grupo	19
2.3.4	Focus Grupal	19
2.4 Es	stadística Descriptiva e Inferencial	19
2.4.1	Estadística descriptiva	19
2.4.2	Estadística inferencial	19
2.5 Cı	ronograma de Actividades	22
RESU	LTADOS	23
DISCL	JSIÓN	59
BIBLI	OGRAFÍA CITADA	64
ANEX	os	69
APÉN	DICES	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	1. Encuesta Socios La Reforma-ASOPAR	69
Anexo	2. Encuesta Trabajadores La Refoma-ASOPAR	71
Anexo	3. Entrevista presidente ASOPAR	74

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice	1 Cronograma de actividades	75
Apéndice	2 Proceso de comercialización	76
Apéndice	3 Resultados de las encuestas a los socios de la Asociación de	
Productores	s Agropecuarios La Reforma-ASOPAR	77
Apéndice	4 Resultados de las encuestas a los trabajadores de la Asociación de	
Productores	s Agropecuarios La Reforma-ASOPAR	33
Apéndice	5 Resultado de la entrevista al presidente de la Asociación de	
Productores	s Agropecuarios La Reforma-ASOPAR	93
Apéndice	6 Debate entre socios ASOPAR	95
Apéndice	7 Rendición de cuentas entre socios ASOPAR	95
Apéndice	8 Participación de socios/ Juego de roles	96
Apéndice	9 Directiva actual ASOPAR	97
Apéndice	10 Focus Grupal/ ASOPAR	98
Apéndice	11 Nombre de los socios ASOPAR	99
Apéndice	12 Estado de situación integral de la Asociación de Productores	
Agropecurio	os, La Reforma-ASOPAR 2017-202110) 1
Apéndice	13 Estado de resultado de la Asociación de Productores, La Reforma-	-
ASOPAR 2	017-2021)3
Apéndice	14 Análisis vertical basado en el Estado de situación integral de la	
Asociación	de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2017-202110)5
Apéndice	15 Análisis vertical basado en el Estado de resultado de la Asociación	1
de Producto	ores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2017-2021 10	ე6
Apéndice	16 Análisis horizontal basado en el Estado de situación integral de la	
Asociación	de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2018-2017 10)7
Apéndice	17 Análisis horizontal basado en el Estado de resultado de la	
Asociación	de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2018-2017 10	9
Apéndice	18 Análisis horizontal basado en el Estado de situación integral de la	
Asociación	de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2019-2018 1	11

Apéndice	19 Análisis horizontal basado en el Estado de resultado de la	
Asociación	de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2019-2018 1	113
Apéndice	20 Análisis horizontal basado en el Estado de situación integral de la	t
Asociación	de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2020-2019 1	114
Apéndice	21 Análisis horizontal basado en el Estado de resultado de la	
Asociación	de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2020-2019 1	116
Apéndice	22 Análisis horizontal basado en el Estado de situación integral de la	t
Asociación	de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2021-2020 1	117
Apéndice	23 Análisis horizontal basado en el Estado de resultado de la	
Asociación	de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR 2021-2020 1	119
Apéndice	24 Análisis de los ratios financieros basado en el Estado de situación	1
integral de	la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR,	
2017-2021	1	120
Apéndice	25 Organigrama Empresarial ASOPAR	122
Apéndice	26 Mapa Estratégico/Balanced Scorecard	123
Apéndice	27 Actividades de la asociación/Seguimiento a estrategias	124
Apéndice	28 Plan de acción-Actividades de la asociación	125

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una herramienta importante para la puesta en marcha de un negocio, detalla cuan rentable se encuentra, lo sustentable que será para poder afrontar problemas futuros, además para el logro de las metas establecidas, es por esto que en el presente trabajo de titulación se busca diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la asociación de productores agropecuarios La Reforma ASOPAR.

En la actualidad el sector agropecuario en el primer trimestre del año 2021 ha ido incrementando con un 2.2% en el Producto Interno Bruto en base a su participación positiva en el cultivo, producción y comercialización es por esto que las empresas agropecuarias deben proponer estrategias para el manejo correcto de su gestión administrativa así también para el cultivo, comercialización, producción, este posee participación en la economía del país. Banco Central del Ecuador (2021). Realizando la entrevista se detectó falencias en la gestión administrativa afectando así el nivel económico de la asociación y contrayendo problemas en el nicho de mercado que se encuentra dando más lugar a la competencia.

La asociación se encuentra ubicada en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, en el recinto la Reforma este siendo un sector que demanda el consumo, producción y comercialización de leche, al poseer problemas administrativos disminuye su producción ocasionando el bajo nivel de ventas, afectando así al pago de las deudas, como de las obligaciones financieras contraídas con los socios. Los objetivos se establecieron mediante la necesidad de la asociación y en cada estructura se detallará cuál será su ejecución desde el análisis administrativo, el análisis financiero con el correcto uso de las fórmulas, para conocer la situación financiera actual de la asociación, y concluyendo así con

la propuesta de estrategias para su mejora y un plan de acción adecuado para el incremento de sus ventas.

Caracterización del Tema

En el Ecuador el sector agropecuario se ha ido fortaleciendo con el pasar del tiempo en gran parte se ha logrado cumplir con sus objetivos por la intervención del gobierno en base a sus préstamos y las facilidades de pago de las mismas, este ha crecido en el 2019 con un 9.63% al Producto Interno Bruto, ingresando al Estado \$9.626.014 del sector siendo un sector agrícola representativo en la economía del país.

La provincia Santo Domingo de los Tsáchilas es muy conocida por su producción pecuaria. En esto se encamina el recinto La Reforma su actividad agropecuaria es la producción lechera y la más importante en cuanto a la generación de plazas de trabajo en dicho sector. En el recinto La Reforma se evidencia gran demanda de la producción y comercialización de la leche, se puede llegar a producir una cantidad menor de 200 litros/día hasta una producción mayor a 500 litros/día.

A pesar de que en dicha provincia existen diversas asociaciones, en esta investigación se dará a conocer la problemática de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma ASOPAR, especializada en la venta al por mayor de productos lácteos, asociación ubicada en el cantón Santo Domingo parroquia El Esfuerzo, recinto La Reforma. Existen factores negativos que intervienen en ciertas asociaciones agropecuarias que generan una mala administración provocando la paralización de sus actividades como lo son la carencia de conocimientos administrativos, contables y del manejo correcto de los recursos.

En la Asociación de productores agropecuarios La Reforma ASOPAR se ha podido evidenciar problemáticas en su gestión administrativa afectando de manera directa al nivel económico de la asociación, factores que originan la problemática es que encuentra dirigida por personas que carecen de conocimientos técnicos

sobre la administración de empresas, del manejo correcto de los recursos, así como la administración de sus cuentas, produciendo así un bajo nivel de ventas provocando gran daño a su nivel económico, ocasionando que se tengan dificultades al momento de cumplir con sus obligaciones financieras, siendo estas a corto plazo o largo plazo.

La finalidad del proyecto de investigación es buscar solucionar dichos inconvenientes antes mencionados como también encontrar estrategias acordes que fortalezcan la rentabilidad, el aumento de su nivel de ventas, la mejora continua, además cumpliendo con sus obligaciones financieras manejando así una buena gestión administrativa con el uso correcto de los recursos que posee.

Planteamiento de la Situación Problemática

En la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas siendo su jurisdicción el cantón Santo Domingo parroquia El Esfuerzo, recinto La Reforma se encuentra ubicada la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma ASOPAR, conocida por su principal actividad comercial que es la venta al por mayor de productos lácteos en los principales mercados del sector se encuentra ubicada en un sector que posee gran demanda en base a la producción y comercialización de leche.

La asociación dio sus inicios en el año 2011 en la actualidad cuenta con 33 socios fundadores, su nivel de ventas es bajo debido a la mala gestión administrativa, por la carencia teórica de la misma, también se observa la baja participación en el sector lechero y al mal uso de los recursos que posee.

En la actualidad la asociación se encuentra laborando con un nivel bajo en ventas, provocando también que se tengan dificultades al momento de cumplir con sus obligaciones financieras, siendo estas a corto o largo plazo por lo cual se busca establecer estrategias que ayuden a mejorar su rentabilidad y una mejor

administración de la asociación ASOPAR también dando a conocer bases teóricas de la planificación estratégica.

Justificación e Importancia del Estudio

El presente trabajo de investigación de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma ASOPAR del cantón Santo Domingo, busca analizar su situación actual y la falta de una adecuada planificación estratégica en la asociación provoca que su nivel de ventas disminuya, teniendo poca participación en el mercado lechero del recinto.

La puesta en marcha del plan estratégico servirá como fortalecimiento de la gestión administrativa, estableciendo un análisis de factores internos y externos, que tiene la asociación para la correcta toma de decisiones y la intervención adecuada para los objetivos establecidos.

Además, se añadirá un costo por movilización y alimentación ya que es uno de los factores importantes debido a que la asociación se encuentra fuera de la provincia de residencia. Los recursos que facilitaran la investigación es la autorización del representante legal de la asociación de productores agropecuarios ASOPAR para el correcto manejo de su información, además del uso de herramientas tecnológicas que serán de gran ayuda para la realización de encuestas y dando uso al internet donde se llevarán a cabo la búsqueda de información para la credibilidad de la misma.

Delimitación del Problema

El presente proyecto de titulación se ejecutará analizando el período 2018-2021 de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma ASOPAR, ubicada en el cantón Santo Domingo parroquia El Esfuerzo recinto La Reforma que cuenta con 33 socios.

Formulación del Problema

¿Cómo afectan los problemas del mercado y administrativo a los factores económicos de la asociación y de qué manera perjudica la ausencia del conocimiento de las técnicas administrativas financieras a la asociación?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma ASOPAR.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del mercado y administrativo de la asociación. Determinar la situación financiera de la empresa.

Proponer estrategias y un plan de acción para mejorar la administración de la entidad.

Aporte Teórico o Conceptual

La investigación presente dará incidíos de cuáles han sido los problemas que se evidencian en la asociación de productores agropecuarios como lo son en su gestión administrativa afectando de manera directa a los indicadores financieros de la asociación, y teniendo un bajo nivel de ventas.

Detallando así los factores positivos y negativos de la investigación la cual se le dará a conocer al gerente encargado de la asociación. Así tomando las mejores decisiones que mejorando de su nivel económico, ya que dicho cantón es conocido por su gran influencia económica por el gran apogeo del sector lechero. Y su participación en la economía de nuestro país, incluyendo la inserción de plazas de empleo para los miembros del sector.

Aplicación Práctica

Estos índices darán la iniciativa para la puesta en marcha del plan estratégico para el mejoramiento de las actividades, el uso correcto de estrategias para el

aumento de su nivel de ventas, proporcionando así soluciones factibles en beneficio de la asociación.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Estado del Arte.

Para el presente trabajo de investigación se buscará establecer información existente con documentación similar, además conocer así los diferentes puntos de vista de los autores dando así una postura crítica a lo investigado, entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

Para las investigadoras Rocha Cando y Rocha Cunalata (2014), en su tesis "Diseño de un plan estratégico para la asociación de ganaderos de la sierra y oriente AGSO", indican que el establecer estrategias ayudan a mejorar la rentabilidad logrando así que se establezca un posicionamiento en el nicho de mercado, dando uso a analizar factores internos y externos, se utilizó una metodología de investigación tipo descriptivo-explicativo, concluyendo que las estrategias mejoran y potencian el sector ganadero además en donde las amenazas podrán encontrar una fortaleza para el negocio.

Otros criterios de investigación establecidos por los autores Calle Santacruz y Pulgarin Siavichay (2015), en su trabajo de investigación "Organización de los procesos administrativos y productivos a la planta procesadora de lacteos pame ubicada en el cantón Biblián provincia del Cañar", establecen que al poseer una estructura administrativa se logra mejorar los estándares de producción también que se debe establecer una buena planificación para dar a conocer los productos que se ofrecen, el método de investigación que se utilizó fue por medio de las encuestas dando a conocer los criterios de los diferentes conglomerados.

En el trabajo de investigación de las autoras Díaz Chaca y Espinoza Gárate (2015), en su trabajo "Planeación Financiera en empresas del sector manufacturero de lácteos", propone que cuando una organización establece metas y objetivos es el éxito en la organización así con una buena planificación

de lograr entablar un buen camino así también para la correcta toma de decisiones y el buen uso de recursos materiales y económicos, además de que una proyección alta en venta logra tener buenos recursos económicos en el futuro.

Bajo su investigación las autoras Llumiquinga Mendoza y Toaquiza Padilla (2015), en su tesis "Diseño de un cuadro de mando integral en la gestión administrativa en la fábrica de lácteos Leito S.A. ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, vía a Salache Panamericana norte durante el año 2013", dio a conocer que al poner en marcha un modelo significativo como lo es CMI es de gran ayuda por que busca el mejoramiento continuo de las áreas administrativas que se encuentra en la organización este modelo lleva un seguimiento a los aspectos como lo son los procesos internos, el financiero, entre otros su metodología es alcanzar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En su conclusión Alvear Díaz (2019), del trabajo de investigación "Diseño de un plan estratégico para la microempresa lechera "San José" comuna Zuleta, Parroquia angochagua, Provincia de Imbabura", indica que es de gran importancia el establecer un plan estratégico generando así una competitividad a largo plazo, para llevar esto acabo se maneja bajo una metodología inductiva, deductiva y analítico-sintético, así estableciendo un buen proceso de investigación.

En una de sus conclusiones García Veloz (2015), estableció en su estudio "El control de calidad y la productividad en la empresa Lácteos Naranjo", que se debe colocar un sistema de control de calidad el cual facilitara el aumento de la productividad, porque sin importar el tipo de actividad que se realice las empresas deben manejar un buen proceso productivo ya que eso afecta de manera directa al producto terminado esto también contribuye a disminuir los costos sin que aquello afecte la calidad de los productos,

Para Tene Angamarca (2016), establece en su tesis "Plan estratégico para la asociación de participación social "27 de Febrero" productora y comercialización de lácteos de la parroquia Gualle", que la carencia de un plan estratégico índice para que los gerentes estén en la búsqueda de herramientas eficaces para lo cual utilizan técnicas e instrumentos de recolección, además para este proceso de investigación utilizaron el método deductivo e inductivo logrando analizar aspectos externos de la industria de lácteos.

Según Chiliquinga Caiza (2020), de acuerdo a su trabajo de investigación "El proceso productivo y valoración de costos de la empresa de productos lácteos Píllaro" indica examinar su valor en costos de la producción de productos lácteos de qué manera el sector tiene gran influencia en la economía ecuatoriana, el tipo de investigación que realizo fue documental y de campo dando como resultado que para al utilizar un sistema de costo eficiente este debe mantener un adecuado control de los materiales e insumos usados en su producción.

Bajo el trabajo de titulación "Plan Estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos "Campo Fino", de la ciudad de Salcedo durante el periodo 2018-2023" del autor Mora Cevallos (2020), al establecer herramientas financieras potenciara la gestión de la empresa, estrategias adecuadas para la captación de clientes, a esto se le debe incluir dar un realce a la imagen corporativa de la empresa, permitiendo esto una identidad y posicionarse en el nicho de mercado, utilizando un método participativo con los colaboradores de cada área.

Según su criterio los investigadores Jerves Ordónez y Vintimilla Rendón (2019), sugieren en su "Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antonio", se propone estrategias de gestión empresarial que se evalúen en cada área de la empresa contribuyendo en la cadena de valor de la empresa láctea, determinando factores

internos y externos los cuales se busca mejorar para obtener una buena gestión empresarial.

1.2. Bases Teóricas.

Teoría de la administración.

Según el investigador Juan Martín (2019), establece en su criterio "Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa", en donde la teoría administrativa según el padre de la administración Henry Fayol impulsó los 14 principios fundamentales de la administración en donde se busca la participación de un grupo de personas que se dividen en la interacción de los mandos altos, intermedios y bajos, que tratan de conseguir la eficiencia de una organización y el logro de las metas establecidas, además se refleja la interacción.

Tras su investigación Torres Hernández (2014), indica en su trabajo editorial "Teoría general de la administración", que la administración es una actividad del ser humano en el que se observa en sus actividades cotidianas planificar, organizar, dirigir y controlar ya sea una empresa u organización, con el único fin de ejecutar los objetivos propuestos, mediante la optimización de los recursos, de manera eficiente con el bajo costo de los recursos.

Según Serra Lluis (2016), en su investigación establece que los 14 principios fundamentales de la administración, deben intervenir para la correcta toma de decisiones como lo son:

- División de trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés individual al general
- Remuneración

- Jerarquía
- Centralización
- Orden
- Equidad
- Iniciativa
- Estabilidad del personal
- Trabajo en equipo

Gestión administrativa.

Según los investigadores Chávez, Castelo, & Villacis (2020), mencionan en su artículo "La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador " que el uso correcto de los recursos de la empresa sean estos humanos, materiales y financieros busquen cumplir con los objetivos, indican también que el principal factor de una empresa es la producción con un buen uso generando así ingresos económicos para la empresa, a esto le incluyen el uso de técnicas y habilidades administrativas y estar listos para afrontar cualquier acontecimiento externo que afecte a la empresa.

Eficiencia.

Para Robles Daniel (2020), plantea en el artículo "Eficiencia y su importancia en una empresa" que es la capacidad del ser humano de realizar bien las cosas, con el manejo adecuado de los recursos a un menor costo, en las empresas se puede realizar con la gestión del talento humano, las interacciones con el personal, además potenciar sus habilidades y destrezas.

Eficacia.

Según el criterio García Ivan (2017), manifiesta que es el logro de los objetivos trazados, con una buena ejecución de los medios que intervienen para ponerlo en marcha.

Sector lechero en el Ecuador.

Según la investigación Ministerio de Agricultura y Ganadería (2020), plantea que desde el año 2019 en el Ecuador el sector lechero, ha iniciado su gran apogeo dando realce al sector agropecuario, según lo establecen en el Acuerdo Interministerial Nro. 177, que avala la sostenibilidad del sector, dando iniciativa al consumo local de los productos lácteos, y el soporte en la cadena de lácteos.

En la investigación Alvarado Morales (2017), concluyó en su estudio "Estudio de mercado "Sector de la leche en el Ecuador", que existe una gran demanda de producción de leche, en las diferentes provincias del Ecuador, pero en especial en la región sierra donde varias provincias dependen de la producción de lácteos, así como en la región costa donde Manabí tiene más acogida de productores del líquido lácteo y por último la región oriental, donde se encuentran productores de empresas grandes y medianas donde su productividad va en aumento en base a la producción y comercialización de productos lácteos y derivados.

Productividad

En su punto de vista Alvarez Onésimo (2018), establece que es la producción de bienes que utilizan factores como la tierra, el capital, el tiempo, materiales, en donde se observa cuan eficiente resulto minimizar recursos obteniendo un mayor rendimiento.

Según el criterio Sladogna G. (2017), describe su criterio de "Productividad-Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva", que es el uso eficiente de recursos en donde es factible aumentar su producción mediante el mínimo uso de los factores de producción, se puede obtener un alto índice de productividad generando un aumento de liquidez de la empresa. Bajo el razonamiento Carty Sue-Lynn (2017), difiere que para su cálculo se puede usar la fórmula general:

Productividad=Producción obtenida/Factores utilizados

Valores que se usan son la producción total de bienes o servicios, dividido para los factores de producción como son tiempo, materiales, capital.

Agropecuario en Ecuador

Para Gómez de la Torre Rodrigo (2018), considera en su estudio del "El sector agropecuario balance 2018" que el sector agropecuario cuenta como parte fundamental de la economía del país, pero al pasar el tiempo han surgido inconvenientes provocando debilitar dicho sector sean estos por el alto costos en los insumos de producción, una normativa cambiante la cual debilita la estructura de las empresas productoras afectando en gran manera la competitividad,

Según el autor Romel Armijos (2017), concluyó en su estudio de investigación "Incidencia del gasto público sobre la oferta agregada del sector agropecuario ecuatoriano durante el período 2011-2016.", que el sector agropecuario posee una evolución del 4% anual, aunque este limitado, observó que el PIB agropecuario es del 50% actividad que va relacionada con la exportación de productos. En el período del 2007-2014 se evidenció que el 50 % de la estructura productiva nacional del PIB agropecuario está dado por actividades de exportación de productos, provocando así la inserción de productos ecuatorianos a mercados internacionales dando apertura al comercio internacional.

Para Ministerio de Agricultura y Ganadería (2021), se propone establecer estrategias mediante un plan de acción que permita convertir el desarrollo agropecuario como un eje principal para la economía ecuatoriana, impulsando así la participación activa de productores agropecuarios pequeños y medianos,

fortaleciendo así la economía tanto de la familia campesina como la economía nacional.

Plan estratégico

Bajo su criterio Ruiz Barroeta (2019), establece que es un proceso en el cual se define el futuro de la empresa, con el planteamiento de objetivos a largo plazo, se observa que estrategias se tomarán en cuenta, cuáles son los recursos materiales, financieros y humanos que posee, y como se manejará de forma eficiente. Además, de cuan eficiente es la empresa para soportar un riesgo.

Según Carreto Julio (2012), afirma la teoría establecida por Porter donde la empresa debe establecer objetivos con visión hacia el futuro, de cuando competitivo será, el modo de conseguir cumplir los objetivos, establecer un plan operativo, financiero buscando un aumento en su rentabilidad, siendo más eficientes.

Análisis FODA

Tras su investigación Purshell Shelley (2021), argumenta que es una herramienta de análisis de mercado conocida como FODA o DAFO, sirve para conocer la situación actual de la empresa u organización, se establece evaluar factores internos y externos, dando como resultado la correcta toma de decisiones a posibles acontecimientos que afecten a la empresa.

Análisis PESTEL

De acuerdo a la autora Trenza Ana (2020), indica que es un análisis donde se detalla el micro entorno y el macro entorno de la empresa, teniendo como resultado estrategias para la correcta toma de decisiones.

Cuadro de mando integral

Para Roncancio Gabriel (2019), en su criterio establece que el cuadro de mando integral o balanced scored (BSC) es una herramienta empresarial donde

se lleva un seguimiento de los resultados de las estrategias establecidas por la empresa. Esto permite calcular los resultados económicos, financieros y administrativos, en base a la implementación de tácticas. Los índices que se toman en cuenta son: objetivos estratégicos, misión, visión, valores.

Indicadores financieros

Para Hernandez Aguilar (2020), establece que es un cálculo donde se usan dos variables económicas que se encuentran en el balance general y el presupuesto de la empresa, y el resultado permite tomar decisiones eficientes para la empresa. Se dividen en:

- Indicador de liquidez
- Indicador de rentabilidad
- Indicador de endeudamiento
- Indicador de eficiencia

Capital de trabajo

De acuerdo con Paz Peralta (2015), menciona que es la capacidad de liquidez que posee una empresa u organización, para obtener materia prima para conseguir cumplir con los objetivos.

Razón Corriente

Desde el punto de vista de Orellana Wilson (2020), indica que es la cantidad de activos corrientes que se encuentran en la empresa que sean capaces de cubrir las cuentas de pasivo corriente, caso contrario se debe analizar los factores adecuados para que la empresa no quede quebrada.

Endeudamiento total

Como opina Flores Sánchez (2015), se establece el nivel de apalancamiento que tiene una empresa u organización, el resultado del cálculo da a conocer si la empresa necesita financiamiento externo o se mantiene con sus propios recursos.

Rentabilidad sobre las inversiones (ROI)

Según Dobaño Roger (2019), establece cuan viable es la empresa con el pasar el tiempo, mide el rendimiento de la misma y permite saber si realiza el uso de manera eficiente de sus recursos, generando ingresos a su economía.

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).

Teniendo en cuenta a Alcazar Ponce (2016), esto mide el nivel de ganancia que tiene la empresa, el cual se establece con el uso correcto de los recursos de la misma, dando un resultado porcentual.

Rentabilidad sobre ventas.

Como afirma Díaz Aurelio (2020), considera en "Rentabilidad sobre las ventas: indicador de eficacia", que una entidad es rentable cuando sus ingresos son superiores a sus egresos, por lo que este índice calcula el valor de ganancia que tiene tras la venta de un bien o servicio.

CAPÍTULO II ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1. Métodos.

El tipo de estudio metodológico del presente proyecto de plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la asociación de productores agropecuarios La reforma ASOPAR, se realizará bajo una investigación mixta con el uso de las siguientes técnicas de investigación:

Método inductivo-deductivo, basa la investigación de lo general a lo particular o viceversa, donde el inductivo plantea supuestos de diversos sucesos surgiendo así nuevas estrategias, en cambio con el deductivo se tendrá la participación activa con el objeto de estudio, dando así una conclusión en base a las premisas o leyes teóricas.

Método analítico-sintético, ambos métodos van de la mano, porque se busca analizar los objetivos de la asociación de productores agropecuarios La Reforma ASOPAR, y como se llevará a cabo el plan estratégico, las estrategias necesarias y con el mejor uso de los recursos, además de los procedimientos que dan cabida a la comercialización, procesos que realiza el negocio.

2.2.1 Modalidad y Tipo de investigación.

Se llevará un tipo de estudio no experimental, porque la información será otorgada por parte de la misma asociación, en este tipo no se manipula ningún objeto sino más se basa en la teoría de la asociación. Además, se añaden el realizar las respectivas encuestas donde se conocerá las necesidades que tienen la asociación y así poder tomar las mejores decisiones y establecer las estrategias acordes para cumplir los objetivos propuestos.

El enfoque de esta investigación es bajo la premisa cualitativa y cuantitativa, en donde de forma cualitativa es el análisis de datos o hipótesis basados en la recolección de los datos. Y la forma cuantitativa es la recepción de una muestra de los datos, las tabulaciones de las encuestas de la empresa, este siendo un factor numérico con in cálculo de variables siendo esto lo más primordial en este punto.

2.2. Población y Muestra.

2.2.1 Población.

La población que se tomará para la situación de estudio, será la cantidad de socios que se encuentran en la actualidad en la asociación siendo un valor total de 33 socios.

2.3. Técnica de Recolección de Datos.

Existe una variedad de técnicas para la recolección de datos que proporcionan la información necesaria para cumplir con los objetivos del investigador dando a saber un análisis de la empresa.

2.3.1 Encuestas

Para la investigación se utilizará encuestas, que servirán para conocer los criterios de los socios que se encuentran en la asociación.

La información se obtendrá con el uso de la herramienta de Microsoft office 365 la cual cuenta con aplicaciones como forms, se realizarán preguntas en escala Likert. (*Ver Anexo 1 y 2*)

2.3.2 Entrevistas

Las entrevistas se realizarán al dueño del negocio, al representante legal, al contador principal y a los jefes encargados de cada proceso de producción esto dará una información profunda de la situación actual de la asociación detalles de cómo se maneja su nivel organizacional, su nivel de ventas, sus competidores y

que estrategias a establecido para seguir en el nicho de mercado. Además, de la participación de cada uno de los socios en la asociación. (*Ver Anexo 3*)

2.3.3 Dinámica de grupo

En la asociación de agropecuarios se desarrollarán las dinámicas de grupo para observar la interacción, actitudes y comportamientos que se tienen entre los socios en base a una tarea planteada y los resultados que se quiere percibir con ella. Con esto se contribuirá a la productividad y el buen ambiente laboral en la asociación, promoviendo una participación individual o una participación grupal. Para su respectiva evidencia se establecerán fotografías en los anexos del proyecto de investigación.

2.3.4 Focus Grupal

Esta es una herramienta donde se investiga el mercado donde se desenvuelve el negocio, observando las opiniones de las personas, ya sea para lanzar un nuevo producto o las tácticas para un buen desarrollo de la administración dentro de la asociación.

2.4 Estadística Descriptiva e Inferencial.

2.4.1 Estadística descriptiva

Se utilizará en este proyecto de investigación la estadística descriptiva, ya que se va a recolectar información y a través de eso se crearán tablas y gráficos para luego ser interpretadas cada una de ellas.

2.4.2 Estadística inferencial

Es muy importante la estadística inferencial en el proyecto de investigación, ya que se obtendrá de los datos de las encuestas realizadas y se podrá llevar a cabo el plan estratégico.

Análisis FODA.

En base a la información obtenida por los socios se buscará detallar en un cuadro los factores internos que son las fortalezas, oportunidades y los factores externos que son las amenazas y debilidades que posee la asociación de productores agropecuarios.

Análisis PESTEL.

Engloba el análisis del entorno macro del negocio sean factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y legales, permitiendo así conocer de los acontecimientos que afecten a la empresa y de cómo se logrará minimizar esos efectos.

Cuadro de mando integral.

Siendo una herramienta de la gestión empresarial es ideal para conocer la situación actual de la empresa, parámetros siendo estos financieros, clientes, procesos, información de los bienes intangibles de la empresa, infraestructura y la capacidad organizacional que posee.

Etnografía.

Herramienta que estudia el comportamiento del objeto de estudio observando sus cualidades, valores, motivaciones, comportamiento y como esto varía entre las diferentes circunstancias de la vida entre los seres humanos.

Eficiencia.

El cálculo se efectuará con el uso de la fórmula general para observar si se cumplen las metas con la menor cantidad de recursos:

 (Resultado alcanzado/costo real) *Tiempo invertido) / (Resultado previsto/costo estimado) *Tiempo previsto).

Eficacia.

Para su cálculo se establece la siguiente fórmula que detallará si se cumplen las metas de la empresa.

(Resultado alcanzado *100) / (Resultado previsto).

Indicadores Financieros.

Por medio del cálculo de los indicadores se observará cómo se encuentra la situación financiera de la asociación de productores agropecuarios.

Capital de trabajo.

El valor se obtendrá con el uso de la fórmula:

FM= Activo Corriente-Pasivo Corriente.

Razón Corriente.

Se calcula mediante la fórmula siguiente para conocer cuál es la capacidad de cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo:

$$RC = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

Endeudamiento total.

Con la fórmula se establece el grado de endeudamiento de la asociación:

$$ET = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$$

Rentabilidad sobre las inversiones.

$$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos}$$

Rentabilidad sobre patrimonio.

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$$

Rentabilidad sobre ventas.

$$RV = \frac{Utilidad\ Neta}{(Ventas\ Netas*100)}$$

2.5 Cronograma de Actividades.

Se presentará a continuación el cronograma facilitado por la universidad donde se detallará el proceso para el trabajo de titulación. (*Ver Apéndice 1. Tabla* 1)

RESULTADOS

OBJETIVO #1: Diagnosticar la situación actual del mercado y administrativo de la asociación.

La investigación principal es conocer la situación actual de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR y de su manejo en el mercado, analizar su entorno interno y externo, de ese modo se darán a conocer las posibles deficiencias que posee en su gestión administrativa, provocando que existan falencias al realizar sus actividades, con dicha información se busca establecer estrategias para mejorar sus procesos. Además, estableciendo un plan estratégico para lograr cumplir con los objetivos y dar una mejora en la gestión administrativa.

Como primer punto se cuenta con la descripción de la asociación, la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA REFORMA "ASOPAR", con RUC: 2390006252001, legalmente fue constituida el 10 de febrero del 2011, cuenta con un representante legal el Sr. Jiménez Celi Juan Eduardo, está ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, parroquia El Esfuerzo, recinto La Reforma, ingresando Vía Quevedo Km.7+22 margen izquierdo.

La asociación surge como una necesidad debido a que no existía un precio justo para el productor en donde su producto (leche) no era valorado debidamente, la idea nace de un joven recién graduado, que observó aquella falencia y buscó unir a un grupo de personas y crear esta asociación, que cuenta con 33 socios fundadores, donde cada socio dio una inversión para el realce de la asociación.

En su infraestructura solo posee un tanque de frio donde se transporta la leche a los principales mercados del cantón además de la venta a una de las principales industrias lácteas del país, como lo es Toni.

Existe gran demanda de la producción y comercialización del producto lácteo en la zona. Por lo cual su actividad económica es la venta al por mayor de productos lácteos.

La asociación tiene como visión construir un centro de acopio para enfriar y poder comercializarla la leche a un mejor precio a las empresas la cual la usan como materia prima para la elaboración de sus productos.

Proceso de comercialización:

Se maneja bajo una comercialización directa de los socios al centro de acopio y de allí a los empresas o mercados locales principales. (*Ver Apéndice 2, Gráfico 1*)

INTERPRETACIÓN Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Encuesta realizada a los 33 socios para conocer su criterio en base al manejo y situación actual de la asociación, a continuación, se darán a conocer los resultados. *(Ver Apéndice 3)*

Pregunta 1/ Rango de edad.

Análisis.

En la gráfica se detalla que el 43% de la población encuestada se encuentra entre un rango de edad de 36 a 45 años, el otro 39% con un rango de 46 a 55 años y por último un rango de 56 a 65 años. Esto nos indica que se encontrarán diversos puntos de vista por las diferencias de edad que se observa de un socio con otro. (*Gráfico 2*)

Pregunta 2/Ambiente Laboral.

Análisis.

Con un 88% de encuestados dijeron que, si existía un buen ambiente laboral dentro de la asociación ASOPAR, esto producirá actitudes positivas y la contribución de cada uno para potenciar a la asociación y con un 12% indicar que no existe un buen ambiente laboral. (*Gráfico 3*)

Pregunta 3/Motivos del mal ambiente laboral.

Análisis.

Esta pregunta fue abierta, sin embargo, los socios que mencionaron que existía un mal ambiente laboral la mayor parte indicó que fue falta de tecnología productiva como son las máquinas enfriamiento y máquinas de transporte de leche, solicitan sean más tecnificadas; y las carencia de un nuevo software contable en ocasiones dificulta que se lleve a cabo un buen ambiente laboral dentro de la asociación ASOPAR. *(Gráfico 4)*

Pregunta 4/Tipo de capacitación.

Análisis.

La población encuestada en su 100% en general indica que realizan capacitaciones de manera individual ya sea de algún curso ofrecido por el gobierno o algún tipo de curso particular debido que la asociación no realiza ningún tipo de capacitación. *(Gráfico 5)*

Pregunta 5/Período de tiempo.

Análisis.

Se detalla en la gráfica que un 12% que representan a las personas vulnerables por su edad antes de la pandemia realizaban sus capacitaciones

presenciales, pero ahora por cuidado de salud ya no realizan. Mientras un porcentaje del 34% realiza capacitaciones en un período trimestral ya sea esto virtual o presencial y entre un 27% realizan de manera mensual o semestral. (Gráfico 6)

Pregunta 6/Control de venta.

Análisis.

El 97% de los socios encuestados indicaron que si están de acuerdo que existe un buen control a la hora de la comercialización del producto lechero y un 3% no están conformes con el proceso de venta del producto. *(Gráfico 7)*

Pregunta 7/Máquina de frío.

Análisis.

El 64% indica que es recomendable obtener más máquinas de frío así la asociación sería más productiva a la hora de transportar el producto, ganando competitividad y teniendo una ventaja en el nicho del mercado lechero, mientras un 36% indicó que no es necesario obtener más máquinas de frío se podría tener una hipótesis que prefieren comprar otras máquinas para ser eficientes. (*Gráfico* 8)

Pregunta 8/ Convenios con instituciones.

Análisis.

Los porcentajes establecidos en la gráfica muestran que un grupo de 64% están de acuerdo para que la asociación firme convenios con instituciones públicas y privadas en beneficio de la misma y un grupo del 36% no están de acuerdo en que se firmes dichos convenios. En ocasiones puede ser por la falta de conocimiento de los beneficios o de la incertidumbre que genera. (*Gráfico 9*)

Pregunta 9/Establecer un plan estratégico.

Análisis.

En la asociación un porcentaje del 67% está seguro de que se establezca un plan estratégico dentro de la asociación ASOPAR que ayude a mejorar su gestión administrativa, convirtiéndose así más competitivos en el mercado lechero, pero asimismo un 33% no desean que se implemente el plan estratégico, debido a la incertidumbre que se posee o falta de conocimiento del uso y los beneficios de ejecutarlo. (*Gráfico 10*)

Resultados de las encuestas establecidas a los trabajadores de la asociación.

La asociación cuenta con un grupo de trabajo de 9 trabajadores, los cuales establecerán sus criterios ante el ambiente y las necesidades dentro de la misma, a continuación, se darán a conocer los resultados. (Ver Apéndice 4)

Pregunta 1/Tiempo dentro de la asociación.

Análisis:

Dentro del personal que labora en la asociación, nueve son trabajadores, de los cuales siete pertenecen al rango de socios fundadores y los dos restantes son socios que se encuentran en un rango de hace tres años. (Gráfico 11)

Pregunta 2/Conocer las estrategias y objetivos empresariales.

Análisis:

Como resultado de esta encuesta un 89% de los empleados indicaron que si conocen los objetivos y estrategias de la asociación ASOPAR y solo un 11% carece del conocimiento administrativo de la misma. *(Gráfico 12)*

Pregunta 3/Estrategias de la asociación.

Análisis:

Con respecto a esta pregunta se puede observar que su estrategia principal es ofrecer un producto de calidad siendo reconocidos dentro de las empresas y moradores de la zona, así marcar una diferencia de la competencia volviéndose altamente competitivos. Todos los comentarios son reflejados hacia la calidad y a mantener la producción apropiada para los proveedores. *(Gráfico 13)*

Preguntas por departamentos:

Área contable:

Pregunta 4/ Instalar nuevo software contable.

Análisis:

En base al criterio de los trabajadores un 100% indicaron que, si es necesario instalar un nuevo software contable dentro del negocio para así poder manejar de manera correcta las cuentas de la misma. Y poder dar de manera más detalla la situación económica de la asociación. *(Gráfico 14)*

Pregunta 5/Nombre de algún software contable.

Análisis:

Entre la población encuestada indicaron conocer del software contable "Contífico" el cual es muy factible para la facturación electrónica otorgándonos conocer la situación financiera de la asociación manteniendo el respectivo control, siendo un software de gran demanda que genera ciertas expectativas por los miembros de la asociación. (*Gráfico 15*)

Pregunta 6/Adecuada infraestructura y herramienta aptas.

Análisis:

Las personas que pertenecen al área son dos miembros el cual uno indicó que, si esta cómodo con el espacio físico donde se encuentra laborando y con las herramientas para seguir con sus actividades, mientras que el otro establece que sería adecuado mejor el departamento contable además que se inserten nuevos equipos tecnológicos para volverse eficientes en su trabajo. (*Gráfico 16*)

Pregunta 7/Comunicación con la directiva y el departamento contable.

Análisis:

En la pregunta abierta de la encuesta consideran que, si existe la comunicación adecuada a la hora de la rendición de las cuentas por parte del área encargada hacia los socios, pero establecen que si se mejorarán las instalaciones y se adquieren las herramientas adecuadas las actividades se harían de manera eficiente. (*Gráfico 17*)

Área de producción y distribución:

Pregunta 8/Estructura física para el desarrollo de producción.

Análisis:

El gráfico muestra que el personal que se encuentra laborando en el área de producción un 75% se encuentran satisfechos del lugar donde cumplen sus actividades laborales, pero existe una inconformidad por parte de un 25% de los empleados restante que indican que existe un déficit en la infraestructura impidiendo cumplir con sus actividades. *(Gráfico 18)*

Pregunta 9/Mejorar en la infraestructura del lugar.

Análisis:

Como se puede observar el empleado estuvo en desacuerdo e indica que deberían establecer un mantenimiento continuo y adecuada para las instalaciones. Y así poder ejercer de manera adecuada la producción y comercialización de la leche. (Gráfico 19)

Pregunta 10/ Herramientas productivas adecuadas.

Análisis:

De un porcentaje total del 100%, el 75% de trabajadores que están en la asociación indican que, si cuentan con las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus actividades, pero el 25% indicaron que no cuentan con las herramientas necesarias y que se deberían incluir más materiales para ejecutar sus labores diarias. (*Gráfico 20*)

Pregunta 11/ Herramientas que se necesiten en la asociación.

Análisis:

De acuerdo a esta pregunta tipo abierta se indicó, que se debe mejorar la tecnología de la asociación tanto en el departamento contable, administrativo y en la producción de manera que se mejore así la calidad del producto. *(Gráfico 21)*

Pregunta 12/ Proceso de distribución de leche y comunicación entre los directivos y trabajadores.

Análisis:

En la primera gráfica se puede observar que el 44% de los empleados indican que existe un excelente proceso de distribución de leche y el 56% de ellos se sienten satisfechos con el proceso.

Mientras que, en el gráfico de la comunicación entre directivos y trabajadores, muestra que un 44% de los empleados considera que existe una excelente comunicación y el 56% se siente satisfecho con la comunicación que existe. *(Gráfico 22 y 23)*

Área administrativa:

Pregunta 13/Manual de funcionamiento interno ASOPAR.

Análisis:

Este tipo de pregunta abierta arrojó como resultados que todo el grupo de trabajadores en un porcentaje del 100%, si tiene conocimiento sobre el manual interno que se encuentra en la asociación llamado "Manual de control Interno para la Asociación ASOPAR", que sirve para recolección y distribución del producto lechero. (*Gráfico 24*)

Análisis de las encuestas.

Al realizar el respectivo análisis de las encuestas realizadas tanto a socios como empleados se ha podido identificar las falencias que posee la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR en su gestión administrativa, entre las observaciones se detalla cómo es el manejo que se tiene entre las actividades de producción y comercialización de la misma, a esto se le incluye la comunicación que existe dentro de la asociación.

Se puede concluir que la carencia de herramientas tecnológicas a dificultado el cumplimiento de las actividades, provocando la disminución de la rentabilidad de la asociación, además, tanto como socios y empleados están de acuerdo en permitir que se lleve a cabo la ejecución de un plan estratégico que permita mejorar sus actividades, inculcar una nueva misión, visión, objetivos empresariales, valores corporativos, las respectivas políticas institucionales, el organigrama institucional ejecutando así que cada departamento se encargue de sus actividades llevando al éxito a la asociación, ganando terreno en el mercado de la localidad.

Así también estableciendo el desarrollo de cada una de las labores promulgando el uso de un Cuadro de Mando Integral. Asimismo, se debe tomar en cuenta realizar capacitaciones en un determinado período de tiempo.

Al mismo tiempo se debe realizar nuevas adecuaciones en la infraestructura del lugar.

Logrando cumplir con los objetivos propuestos poseyendo una buena rentabilidad y liquidez.

Análisis de la entrevista.

El respectivo análisis de la entrevista realizada al presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR, al Señor Napoleón Escobar, se pudo lograr entender como se ha venido manejando la asociación con el pasar del tiempo, además con lo investigado se percató que la calidad de la materia prima que ellos ofrecen ha sido su más alta ventaja competitiva contra la competencia que a pesar de que en la actualidad la producción sea baja siguen poseyendo una buena calidad, dio ha saber las adecuaciones que se buscan mejorar para el cumplimiento de los objetivos que se propondrán, de cómo él ha visto la participación del gobierno en el ámbito local y que gracias aquello ha habido más consumo de la leche local y el control de precios para su respectiva venta.

Además, recalcó que existe gran compromiso por parte de a los socios y que ellos buscan seguir estableciendo su posicionamiento en el mercado lechero de la provincia.

También indicó el proceso de producción de la leche ya que ellos se encargan de recibir la leche cruda, posteriormente se realiza la respectiva filtración, luego el enfriamiento y concluyendo así con la venta al pie de finca de la materia prima.

Se ha podido evidenciar las falencias que se posee por parte del área administrativa generando ciertos descontentos con los socios y es allí en donde interviene nuestra investigación, el establecer una buena gestión administrativa en

base a un plan estratégico y el cuadro de mando integral para su respectivo seguimiento del cumplimiento de los objetivos empresariales. (*Ver Apéndice 5*)

Análisis FODA Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR.

Es importante determinar un análisis de factores del microentorno y macroentorno que envuelven a la asociación ASOPAR, otorgándonos así una información certera para la formulación de estrategias para solucionar su problemática y los riesgos que posee en la actualidad, buscando mejorar su gestión administrativa a continuación de detallará cada factor.

FORTALEZAS.

- Conocimiento de las estrategias organizacionales de la asociación.
- Personal con interés en el crecimiento productivo.
- Acatamiento a los permisos gubernamentales.
- Canal directo de distribución.
- Experiencia del personal de trabajo.
- Calidad en la producción y distribución de leche.
- Existencia de un control de producción y distribución.

OPORTUNIDADES.

- Reconocimiento del mercado lechero.
- Creciente demanda lechera en el sector.
- Aceptación de las empresas y mercados locales.
- Participación activa del estado en créditos o capacitaciones.
- Acogida de créditos institucionales.
- Ubicación geográfica de la asociación.
- Aumento del consumo de lácteos.

DEBILIDADES.

- Mala gestión administrativa.
- Carencia de una adecuada la infraestructura física.
- Falta de equipos de enfriamiento.
- Insuficiencia en herramientas tecnológicas.
- Carencia de nuevo software contable.
- No posee un plan estratégico.
- Carencia de capacitaciones para el personal socios y trabajadores.

AMENAZAS.

- Alta competencia en el sector.
- Enfermedades zoonóticas al ganado vacuno.
- Inestabilidad económica en el país.
- Desequilibrio en el precio del mercado.
- Políticas gubernamentales cambiantes.

Al realizar el análisis FODA se pudo conocer sus factores internos y externos que benefician o afecten a la asociación de Productores Agropecuarios La Reforma ASOPAR, el no poseer un plan estratégico disminuye la ejecución de las actividades diarias por lo cual se debe implementar también un cuadro de mando integral el cual lleva el seguimiento y monitoreo de las estrategias que se establezcan en la asociación, hasta la actualidad ofrecer el producto de calidad lo ha mantenido en el mercado lechero del sector, pero se debe plantear el plan para desarrollar a cabalidad las estrategias organizacionales que se desea establecer, el efecto agregado es que los socios productores de leche tienen conocimientos de la industria lo cual la han ido fortaleciendo.

Pero también se ha podido observar que la carencia de ciertas cosas produce una debilidad que al pasar el tiempo puede llegar a convertirse en una amenaza como la insuficiencia en herramientas tecnológicas, el poseer en ciertas partes una buena infraestructura física y de las máquinas para la distribución en ciertos aspectos puede afectar la situación de la asociación, además de la falta de capacitaciones para el personal siendo ellos pieza clave para el logro de objetivos se debe establecer capacitaciones establecidas en un periodo de tiempo.

Análisis PESTEL Asociación ASOPAR.

Para dar a conocer el entorno empresarial de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma ASOPAR, en donde se dará un análisis externo en cual se detallará a continuación:

Factor político.

En el Ecuador se estableció la Ley de fomento y desarrollo agropecuario, tiene como objetivo principal desarrollar capacitaciones para pequeños agricultores además de que exista una participación por parte de entidades financieras en la concesión de créditos a las asociaciones agrícolas.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), establecen estrategias de incorporar capacitación a productores lecheros sobre las fases del pre-ordeño, ordeño y post-ordeño así mejorando la productividad del sector lechero de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Además, en el Ecuador en el 2015 se estableció un ente regulador de las asociaciones y centros de acopio las cuales se encuentran dirigidas bajo políticas de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD), encargado también del control de la sanidad e inocuidad de alimentos garantizando la calidad de del sector agropecuario impulsando mejoras en su productividad y competitividad siendo más eficientes en la economía del país.

Factor económico.

El sector agropecuario representa gran valor en la economía del Ecuador, conocido por su gran biodiversidad, así lo establece el Banco Central en el 2019 ha ido creciendo generando un 9.63% al Producto Interno Bruto (PIB), ingresando un valor total de \$9.626.014, gracias a la ubicación geográfica del país, el clima tropical que posee la misma y el suelo fértil acto para el cultivo de diversos productos, hortalizas, entre otros, además de la variedad de especies que posee nuestro país.

La pandemia que ha afectado la economía mundial ha generado un cambio drástico en la alimentación de las personas provocando que surja un nuevo hábito de consumo lo que género que la industria láctea tenga más poder adquisitivo, con el consumo de la leche y sus diferentes derivados, representando un aumento en la economía con un 8,4%, la pandemia trajo consigo un efecto negativo como lo fue la carencia de materia prima e inclusive el cierre de ciertas industrias provocando que en ciertos meses exista un déficit para la economía. (Banco Central del Ecuador, 2021).

Existen interés compartidos por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería y BanEcuador donde promueven créditos y sus servicios financieros para los agricultores buscando dar un realce al desarrollo del sector agrícola, avícola, pecuario y productivo del Ecuador, sean usados para la comprar de materia prima, mejora de la infraestructura, adquisición de máquinas, innovación en tecnología, para el cuidado del animal, la alimentación de los mismos, entre otros factores que se llevarían a cabo si acceden a la oferta de crédito de esta entidad financiera.

En el Ecuador se busca dar una apertura a la exportación de leche ya sea esta cruda, orgánica, fresca y sus derivados, por lo cual tiene en mira a países como Perú que importa leche y sus derivados de países lejanos, Estados Unidos que busca leche orgánica porque es dificultoso criar el ganado vacuno con un

clima que se encuentra en constante cambio y Panamá siendo otro país que posee alto consumo en leche.

Para lo cual el productor ecuatoriano debe mejorar en la conservación y cuidado del ganado vacuno, que, de la mejor producción de leche, pero gracias a la participación del Ministerio de Agricultura y Ganadería y Agrocalidad logró exportar leche parcialmente descremada a Perú, dando cabida a que se busque mejorar nuestra producción y así exportar a los países que se tiene como objetivo principal.

Factor social.

La cultura de la producción y comercialización de leche se observa una gran participación geográfica en la región sierra donde de manera significativa se posee más participación por parte del productor pequeño en el mercado lechero con un porcentaje del 69% (Superintendencia de Control del Poder de Mercado., 2016) además existen un total de 287 centros de acopio.

Se puede observar que el tipo de alimentación de las personas cambian con el pasar del tiempo a este grupo pertenecen las personas veganas quienes su orientación es no consumir carnes ni alimentos de origen animal y prefieren consumir otras variedades de leche como las que se nombraran a continuación la leche de almendras, leche de coco, leche de soya, leche de cáñamo, considerándolos en su estilo de vida alimentario.

El crecimiento del sector ganadero ha traído consigo el deterioro del medio ambiente como se puede observar el aumento de la contaminación por parte de las asociaciones ganaderas, quienes producen gases contaminantes aumentando así el CO2, las emisiones de metano siendo este parte de la emisión de los gases de efecto invernadero, también se puede indicar que inciden en el deterioro del ambiente la destrucción del suelo, el uso de fertilizantes y plaguicidas.

Factor tecnológico.

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas el estado ha desarrollado planes para el mejoramiento en los procesos productivos con las nuevas tecnologías como la entrega de ordeñadoras móviles para que así los productores obtengan una mejor calidad de leche. (MAG, 2021).

La tecnología de punta se debe implementar para el incremento de la productividad mejorando su calidad contribuyendo a la producción de la leche y sus derivados, con un adecuado ordeño y enfriamiento de la misma generando así que dicha industria, asociación o negocio sea competitivo en el mercado. (Ministerio de Agricultura y Ganadería., 2020).

Con el pasar del tiempo la tecnología ha crecido en gran escala como es el caso de la inseminación artificial en el ganado bovino esto es llamado como la biotecnología, en donde se busca mejorar la genética del animal o la creación de nuevas especies, así pueda realizar altas producciones en corto tiempo, para ser considerados competitivos en el mercado, pero esto puede traer consecuencias para el animal como lo es la propagación de enfermedades, fertilidad reducida y que el producto final tenga químicos que en cierta manera afecten la vida humana.

Factor legal.

Las asociaciones y centros acopio son controladas por la tanto por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, así como la Agrocalidad y finalmente el Ministerio del Ambiente quienes establecen los procedimientos legales para su correcto funcionamiento se engloban leyes como: el GAB provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, el Reglamento de control y regulaciones de la cadena de producción de leche y sus derivados, Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (STRA).

Dinámica de grupo.

El enfoque principal de la dinámica en grupo es fortalecer los lazos de comunicación entre las diferentes áreas que se encuentran dentro de una organización, observando así también su comportamiento ante ciertos acontecimientos que puedan surgir en la institución.

En la asociación se pudo determinar dentro de la interacción de grupos que todos los socios, buscan satisfacer intereses tanto personales y grupales observando así también su convivencia y el desempeño que tienen hacia una tarea asignada. Esto estimuló sus habilidades emocionales, creativas, y su participación colectiva. Con la finalidad del fortaleciendo del espíritu de grupo, la sociabilización con el grupo de trabajo.

Se pudo conseguir la participación de todos los socios mediante la propuesta de un objetivo, en donde se realizaron dos actividades:

Debate en donde se dividió en dos grupos a los socios, para tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de un tema en específico tanto sus aspectos negativos y positivos, y como ellos defienden sus ideales. Detallare en el desarrollo del debate, donde se realizan la rendición de cuentas y saber cómo se lleva los movimientos económicos de la asociación, ya sean estos gastos, ingresos, entre otros. Se mantuvo una comunicación adecuada se respetó el criterio y si se encontraba alguna falencia se buscaba la manera de solucionarlo.

(Observar Apéndice 6. Imagen 1)

Se logró estar presente en una actividad que ellos realizan que es la rendición de cuentas La Reforma-ASOPAR, dándonos una perspectiva diferente de su comportamiento con la directiva y los socios o trabajadores, la actividad tomo un período de tiempo de dos horas, debido que se habla de cada punto y que cada participante conozca como se encuentra la asociación en términos monetarios. (Observar Apéndice 7. Imagen 2)

Juego de cambio de roles:

Es otra de las actividades donde se desarrolla dinámica en grupo, observando así el aspecto pedagógico de un grupo de personas, se realiza una pequeña actuación en base a una situación de negociación entre los miembros de la directa y los demás socios debían adivinar que personaje se estaba imitando y que rol empresarial cumplía.

Esto incentiva la imaginación, se desarrollan sus fortalezas y debilidades, como se adapta a un tipo de ambiente o circunstancia.

Esto tiene como resultado la participación activa de los socios de la Asociación ASOPAR, sus interacciones ante cierta orden, el manejo de una situación problema como fue su comportamiento y que ideas principales se pudo analizar. (Observar Apéndice 8. Imagen 3)

Se evaluó su desempeño y la capacidad de adaptabilidad ante un nuevo ambiente. Además, de cual podría ser el factor negativo que pueda afectar a la empresa. También se puede acatar que por el margen de edad existen ciertas discrepancias entre algunos socios de ciertos temas en específico.

La directiva actual que posee la asociación ASOPAR, los cuales fueron actores principales para esta dinámica de grupo, además, se contó con la participación activa de la misma. A continuación, se indicará los nombres de quienes pertenecen a la directiva actual: *(Observar Apéndice 9. Imagen 4)*

- ✓ Presidente: Napoleón Escobar.
- ✓ Administrador: Alejandro Ocampo.
- ✓ Secretaria: Mónica Cumbal.
- ✓ Primer Vocal Principal: Manuel Cumbal.
- ✓ Segundo Vocal Principal: Segundo Simbaña.
- ✓ Tercer Vocal Principal: Edgar Rosero.

Focus Grupal.

El focus grupal es de gran ayuda para las empresas, es donde se desarrolla una interacción más directa con el talento humano de la empresa. También se puede ver el tipo de comportamiento que adopta el socio ante cierta eventualidad, su lluvia de ideas y la defensa a dicha manifestación, observando así el nivel de bienestar que existe dentro del grupo de trabajo.

Para la ejecución de un Focus Grupal dentro de la asociación, se tomó como tema a "La Comunicación", dividiendo a los 33 socios en diferentes grupos, con la elección de este tema se quiere conocer si existe aquella comunicación dentro del grupo de socios y de existir falencias se establecerán estrategias para su pronta mejora. Cada grupo estuvo integrado por seis socios por lo cual se establecieron 5 grupos y solo un grupo de 3 personas. También se detallará el nombre de todos los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR. (Observar Apéndice 10. Imagen 5)

Listado de los socios:

Se detallará el nombre de los socios que se encuentran dentro de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR y los cuales tuvieron participación activa en las actividades desarrolladas. (Ver Apéndice 11, Tabla 2)

OBJETIVO #2: Determinar la situación financiera de la empresa.

Para determinar la situación financiera actual de la Asociación de productores agropecuarios La Reforma-ASOPAR, se tomó una data histórica de un período de tiempo de cinco años es decir desde el año 2017 hasta el año 2021, a continuación, se detallará los resultados de dicha investigación y el análisis respectivo de cada una de las tablas. (*Ver Apéndice 12*)

El análisis contable permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación, determinando cómo ha evolucionado, e identificando las áreas críticas que presenta la organización y en las cuales se debe aplicar una mejora administrativa.

Para la realización de este diagnóstico, se utiliza la información del Balance General y el Estado de Resultado, aplicando métodos como: el análisis horizontal y vertical, acompañado también de un análisis sobre los indicadores financieros de: liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia.

Se muestra el Balance General, y en la siguiente tabla se expone el Estado Resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR, del período 2017 al 2021. (*Ver Tabla 3 y 4.*)

Interpretación del Análisis vertical del Estado de situación Integral periodo 2017 – 2021.

Se muestra el resultado del análisis vertical basado en el Estado de Situación Integral del periodo 2017 – 2021, dando como resultado los siguientes porcentajes. (*Ver Tabla 5.*)

En los activos del año 2018 la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR, tuvo un total de activos del 98,16%, siendo este el

porcentaje más elevado dentro del periodo de análisis, mientras que en el 2021 el total de los activos llegó al 58,72%. En ambos periodos la cuenta con mayor aporte fue Efectivo y equivalente al efectivo representado por el 97,97% y 57,75% respectivamente.

En los pasivos, cuando se observa el total de los pasivos, se puede evidenciar que, el 2021 está representado por el 45,39% mientras que, el 2018 con 32,63%, en dichos periodos las cuentas y documentos por pagar tienen variaciones considerables; en el 2018 con un 9,38% y el 2021 aumenta hasta el 17,18%.

Por otro lado, el total del patrimonio el año en que se ve mayor representación pertenece al 2018 con el 67,37% versus el 2021 con el 54,61%. El capital social representa un 6,08 % en el 2018 y en el 2021 el 52,76%; mientras tanto las ganancias acumuladas del 2018 equivalen al 8,26% y en el 2021 el valor se muestra negativo con el -125,46%.

El resultado del análisis vertical basado en el Estado de Resultado del periodo 2017 – 2021, da como resultado los siguientes porcentajes. (*Ver Tabla 6.*)

El Estado de Resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR indica que en el año 2020 la organización tuvo un Total de Ventas Netas de \$103.200,00 del cual los Gastos tienen un valor de \$34.117,00 que representan el 33,06%; la Utilidad operativa es de \$69.083,00 representado por el 66,94%; la Utilidad antes de los impuestos tiene un valor de \$58.720,55 representado por el 56,90%, la Utilidad antes de las reservas es de \$44.040,41 representado por el 42,67% y la Utilidad neta del ejercicio con un valor de \$39.636,37 representado por el 38,41%.

Las ventas de todos los años se mantienen en el 100%, en la cuenta de gastos del 2017 representa el 24% versus el 2021 con 50,19%; la cuenta de

materia prima e insumos se representa con el 14,95% mientras que en el 2021 aumenta al 34,12%; otra cuenta significativa es la de sueldos y salarios que también ha tenido un incremento, inicialmente en 2017 con el 7,10% hasta llegar al 14,53% en 2021.

Con relación a la utilidad operativa el 2017 fue el que tuvo mayor porcentaje con el 76% mientras que el 2021 fue del 49,81%; las utilidades antes de las reservas representaban el 48,45% del estado de resultado en el 2017 y el 31,76% en el 2021.

Dando como resultado final que la utilidad neta del ejercicio tenga el 43,61% en el 2017 y un 28,58% en el 2021.

Interpretación del Análisis Horizontal del Estado de situación Integral periodo 2017 – 2021.

Se encuentran los datos contables que se utilizarón para la interpretación de este análisis horizontal basado en el Estado de situación Integral del periodo 2017 – 2021. *(Observar Tabla 7 y 8)*

En la cuenta de activos del año 2018 el total de activos disminuyó -\$ 80.470 equivalente a -12,91%; la misma tendencia se ve reflejada en el año 2020 donde, el total de activos disminuyó -\$ 240.533,30 equivalente a -66,53%. La cuenta Efectivo y equivalente al efectivo, en el 2018 disminuyó -\$ 76.462,50 es decir un -12,57%, en el 2020 siguiendo la misma tendencia la misma cuenta registra una disminución de -\$ 240.499,70 equivalente a -71,77%.

En la cuenta de Pasivos del año 2018 el total de los pasivos registra una baja de -\$77.028,02, es decir un -30,30%; en el año 2020 el descenso fue de -\$81.812,06 equivalente a -64,81%. Dentro del pasivo corriente las Cuentas y

documentos por pagar en el 2018 han disminuido -\$ 67.177,65 equivalentes a -55,71%, en el año 2020 han disminuido -\$ 25.744,80, es decir -65,53%.

El patrimonio de la Asociación en el 2018 registra un descenso de -\$ 3.441,97 es decir -0,93%, mientras tanto en el año 2020 disminuye -\$158.721,23 es decir -67,45%. En el 2018 la cuenta de Ganancias acumuladas se incrementa \$43.203,45 es decir 2606,09%, mientras que en el 2020 estas tienen una disminución de -\$ 42.949,18 equivalentes a -117,45%. Finalmente, el Resultado del ejercicio en 2018 representa una disminución de -\$ 36.987,56 es decir; - 13,94% y en el año 2020 la tendencia se mantiene con una disminución de -\$ 91.801,63 equivalente a -69,84%

Interpretación del Análisis Horizontal del Estado de situación Integral periodo 2018 – 2019.

En el año 2018 las ventas disminuyeron -\$ 76.462,50 equivalente a -2,57%, mientras tanto en el 2020 esta tendencia implicó la disminución de -\$ 211.851, es decir -67,24%. En la cuenta de gastos el 2018 presenta una baja de -\$ 11.996,17 equivalente a -8,22% y en el año 2020 disminuyeron -\$51.848,16; es decir -60,31%. La cuenta de materia prima e insumos se mantuvo con \$ 79.549,96, mientras tanto en el 2020 se visualiza una disminución de -\$ 30.128,16 equivalente a -68,64%.

Otra cuenta significativa es la de sueldos y salarios en el 2018 ha tenido una disminución de -\$ 15.952,77 equivalente a -29,68% y en el 2020 la misma tendencia -\$ 21.720, es decir -52,31%. Con relación a la utilidad operativa en el año 2018 hubo un descenso de -\$ 64.466,33 es decir -13,94% y en el año 2020 el descenso es representado por -\$ 160.002,84 equivalente a -69,84%. *(Ver Tabla 9).*

Interpretación del análisis horizontal basado en el Estado de situación integral de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2020 – 2019.}

En el año 2020 el total de activos disminuyó en un 66,53% con relación al 2019, dando como valor final \$ 121.030,00, del Total de activos; la cuenta que tiene mayor representación está en los Activos Corrientes, es la de Efectivos y equivalente al efectivo, que ha disminuido en un 71,77% equivalente a \$ 94.600.00.

El Total de Pasivos ha disminuido en un 64,81% con un valor final de \$ 44.425,00, dentro del Pasivo Corriente las Cuentas por pagar han disminuido en un 65,53%. El patrimonio de la Asociación se mantiene en \$ 33.000, la cuenta de Ganancias acumuladas ha disminuido en 117,45% con un valor final negativo de \$ 6.380,87, para el Resultado del ejercicio este ha disminuido en un 69,84%. *(Ver Tabla 10)*

El Estado de Resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR del período 2020 – 2019 ha tenido un descenso de sus ingresos, equivalente al 67,24% lo que representa; una diferencia de \$211.851,00 con relación al 2019. Los Gastos han disminuido en un 60,31% dando un valor final de \$34.117,00; a su vez la utilidad operativa, Utilidad antes de los impuestos y la Utilidad antes de las reservas han disminuido en un 69,84% respectivamente inclusive la Utilidad neta del ejercicio representado por la cantidad de \$39.636,37 (*Ver Tabla 11*)

Interpretación Horizontal del Estado de Situación Financiera 2021-2020.

En el año 2021 el total de activos disminuyó en un 48,33% con relación al 2020, dando como valor final \$62.542,20, del Total de activos; la cuenta que tiene mayor representación está en los Activos Corrientes, es la de Efectivos y

equivalente al efectivo, que ha disminuido en un 71,77% equivalente a \$ 94.600,00.

El Total de Pasivos ha disminuido en un 61,82% con un valor final de \$36.120,00; dentro del Pasivo Corriente las Cuentas por pagar han disminuido en un 20,67%. El patrimonio de la Asociación se mantiene en \$33.000, la cuenta de Ganancias acumuladas ha tenido un incremento de 1123,21% con un valor final negativo de \$78.051,57, para el Resultado del ejercicio este ha disminuido en un 73,95%. (Ver Tabla 12)

Interpretación Horizontal del Estado de Resultado 2021 – 2020.

El Estado de Resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma-ASOPAR, del período 2021-2020 ha tenido un descenso ensus ingresos, equivalente al 65% lo que representa; una diferencia de \$67.080,00 con relación al 2020. Los gastos han disminuido en un 46,87% dando un valor final de \$18.127,00; a su vez la utilidad operativa, Utilidad antes de los impuestos y la Utilidad antes de las reservas han disminuido en un 73,95% respectivamente inclusive la Utilidad neta del Ejercicio representado por la cantidad de \$10.323,48. (Ver Tabla 13 y 14)

Interpretación de los Ratios Financieros de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR, 2017-2021.

- Desde el año 2017 al 2021 la Asociación demuestra que ha tenido la capacidad suficiente para cubrir sus pasivos.
- El capital de trabajo ha ido disminuido un 601,26% en el último periodo.
- Dentro del periodo analizado se puede determinar que la Asociación posee una buena situación de endeudamiento.
- Desde el 2017 al 2021 las deudas de la Asociación han estado entre el 70%
 y 40%, respectivamente, en la actualidad el 83% de sus fondos son deudas

- La Asociación se encuentra en óptima situación para poder pagar todas sus deudas, a pesar de que en el año 2018 reflejó una ligera escasez de solvencia.
- Se puede determinar que el margen bruto ha sido bueno en el periodo analizado.
- El margen operacional ha sido bueno en el periodo analizado a pesar de que disminuyó un 17% en el 2021.
- El margen operacional ha sido bueno en el periodo analizado a pesar de que disminuyó un 13% en el 2021.
- El apalancamiento es positivo, dentro de los periodos analizados parte del activo se ha financiado haciendo crecer la rentabilidad financiera.
- Los activos totales han rotado desde 98 hasta 85 veces entre el 2017 y
 2020, en el 2021 han rotado 58 veces, es decir que por cada \$1 invertido en activos totales genero 0,58ctvs en ventas al año en el 2021. (Ver Tabla 15)

Objetivo #3: Proponer estrategias y un plan de acción para mejorar la administración de la entidad.

Para el desarrollo del objetivo se aplicará el modelo Cuadro de Mando Integral o también conocido Balanced Scorecard (BSC), siendo este que interviene directamente en la gestión administrativa de las empresas, en base a la información recopilada de los análisis ejecutados en la asociación se establecerá la misión, visión, valores empresariales, objetivos estratégicos y la orientación de los mismos.

Además de un seguimiento de los objetivos, estableciendo así un plan estratégico para el éxito de la Asociación de Productores agropecuarios La Reforma-ASOPAR siendo así los socios los principales beneficiarios del logro de las estrategias establecidas.

El beneficio que se obtiene es que la ejecución de la propuesta es factible para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR, estableciendo el desarrollo de nuevas habilidades y aptitudes empresariales.

Para establecer la misión y visión se detectó que la asociación en la actualidad no cuenta con las mismas por lo cual se establecerá una misión y visión reestructurada:

Propuesta de la misión y visión:

Misión Estructurada:

"Somos una asociación comprometida con la población, dedicada a la comercialización y producción lechera, orientada con responsabilidad social y ambiental, brindando un producto de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, con un posicionamiento en el nicho de mercado lechero interviniendo de manera directa en la economía del país dando un realce a la

provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, contando con la participación activa de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR."

Visión Estructurada:

"Ser una asociación líder reconocida por su eficiencia, eficacia y la calidad en la producción y comercialización de la leche, estableciendo un compromiso con nuestros clientes y posterior ha ello su fidelidad, siendo una asociación con una rentabilidad viable para los socios. Además, de buscar la apertura a mercados internacionales."

Valores empresariales:

Establecer los valores empresariales determina la identidad de nuestra asociación, contando con la participación activa y el compromiso del capital humano que se encuentra en la asociación, obteniendo así un buen ambiente laboral, el incremento de la rentabilidad, cumpliendo con los objetivos empresariales.

✓ Compromiso:

Formar el compromiso de los miembros de la asociación persiguiendo un bien común de cumplir con los objetivos empresariales propuestos, trabajando de manera eficiente fortaleciendo así las relaciones laborales. Comprometidos con la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes.

✓ Integridad:

Fomentar la rectitud moral, la ética personal dentro de la organización estableciendo así una comunicación abierta y honesta, generando un buen ambiente laboral siendo beneficioso para todo el nivel jerárquico de la asociación. Teniendo un juicio exacto a la hora de pensar, hablar o actuar.

✓ Respeto:

Actuar de manera adecuada, con decoro tanto entre los colaboradores como con los clientes, escuchar con atención las opiniones de los demás, lo que da como resultado que exista una amplia comunicación y se tomen las decisiones de la mejor manera en beneficio de la asociación. Esto fortalecerá el ambiente laboral.

✓ Calidad:

Desarrollar una guía de la producción y comercialización del producto sin afectar su calidad, entregando así productos que beneficien a los clientes, contando con un personal capacitado apto para cada área empresarial.

✓ Trabajo en equipo:

Promover la cooperación y el compañerismo de todos los participantes de la asociación cumpliendo los objetivos comunes empresariales, generando así una competitividad empresarial.

✓ Puntualidad:

Cumplir con las actividades encomendadas así no se retrasará el proceso, entregando el producto a tiempo, establecer el cumplimiento a tiempo de las obligaciones financieras, además como los horarios establecidos por la entidad.

✓ Esfuerzo:

Desarrollar con constancia y dedicación alguna actividad, para obtener buenos resultados. Para ello se utilizará toda nuestra energía para crear estrategias para satisfacer las necesidades actuales del cliente.

✓ Equidad:

Igualdad de trato a los miembros de la asociación sin distinción de etnia, género, idioma, edad y sexo incluyen también participantes alternos a la asociación es decir nuestros clientes.

✓ Responsabilidad:

Mantener el cumplimiento de nuestra responsabilidad hacia los clientes satisfaciendo sus necesidades, cumpliendo de manera adecuada con nuestros objetivos poseyendo las capacidades de eficiencia y eficacia dentro del mercado lechero.

✓ Innovación:

Implementar programas de capacitación y nuevas tecnologías en equipos logrando así el desarrollo de los objetivos.

Organigrama empresarial reestructurado:

Se detallará el desglose de las funciones del capital humano que se propone en el plan estratégico para el logro de objetivos los cuales serán los siguientes. (Observar Apéndice 25. Gráfico 24.)

Desarrollo de funciones del organigrama:

Junta de socios ASOPAR:

El conjunto de miembros pertenecientes a la asociación quienes toman las decisiones y establecen metas, objetivos y estrategias a favor de la asociación.

Presidente:

Es quien representa a la asociación, debe encargarse del cumplimiento de todos los objetivos planteados, quien preside la convocatoria a las asambleas a la junta de socios.

Departamento Financiero/Contable:

Esta área debe enfocarse en la gestión de los recursos económicos de la organización, cumplir las obligaciones financieras, administrar los ingresos y gastos que la misma posee, pago de sueldos y salarios, pago de servicios básicos, cálculos de los ratios financieros. Para así brindar un informe adecuado, confiable y detallado de cómo se encuentra la asociación a toda la junta de socios ASOPAR, para la correcta toma de decisiones.

Departamento de producción:

Quienes se encargan de establecer estrategias para mejorar procesos externos e internos de la asociación sean estos el control de calidad, el proceso de enfriamiento, cuidado del ganado bovino, solicitan las herramientas para ejecutar el trabajo, control de la higiene y protección industrial, buscan el buen uso de la tecnología en los equipos de la asociación, mantenimiento de equipos, encargado del proceso de entrega a los proveedores y clientes cercanos. Así ofreciendo un producto de calidad y satisfacción las necesidades de nuestros clientes.

Departamento de administración:

Son encargados de llevar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos de los demás departamentos alcanzando así la efectividad en la asociación generando el incremento en la productividad, establecer capacitaciones para los miembros de la asociación, llevar un control de las actividades financieras, realizar el manejo correcto de los recursos.

Departamento de marketing:

Encargados de localizar las necesidades del nicho del mercado efectuando estrategias de venta para el aumento de la producción, realizar la publicidad para el realce de la imagen de la asociación, construir nuevas propuestas para establecer productos nuevos, análisis de la competencia en el sector.

Objetivos empresariales para la Asociación de productores agropecuarios La Reforma ASOPAR:

Los objetivos empresariales van ligados a la misión y visión empresarial ya sean a corto o largo plazo buscando el manejo adecuado de los recursos y la participación de todos los miembros de la asociación.

- ✓ Efectuar un plan de capacitación al capital humano para mejorar el proceso productivo, tecnológico de la asociación.
- ✓ Crecimiento en el nivel de ventas de la entidad.
- ✓ Desarrollar reuniones corporativas periódicas para el rastreo de los objetivos.
- ✓ Efectuar la compra de un nuevo vehículo.
- ✓ Plantear un nuevo esquema organizativo donde se detalle las funciones de cada departamento, mejorando la gestión administrativa.
- ✓ Fortalecer el compromiso de los miembros de la asociación de productores agropecuarios La Reforma ASOPAR, manteniendo una comunicación fortificando así la gestión administrativa.
- ✓ Establecer nuevo equipamiento tecnológico para el enfriamiento de la leche, mejorando la productividad de la asociación.
- ✓ Implementar nuevo software contable para el adecuado manejo de los recursos financieros de la asociación.
- ✓ Establecer programas de control de calidad, control de higiene y seguridad industrial.
- ✓ Lograr ser una asociación competitiva marcando la diferencia ante la competencia generando la fidelidad de nuestros clientes.
- ✓ Establecer estrategias de marketing para destacar la imagen empresarial.
- ✓ Diseñar una página web para dar a conocer las actividades de la asociación.
- ✓ Establecer un plan para el cuidado del ganado bovino.
- ✓ Buscar establecer lazos económicos externos para la expansión de la infraestructura de la asociación.

- ✓ Implementar personal para el cuidado del ganado bovino para fortalecer la calidad de nuestro producto.
- ✓ Establecer relaciones sólidas con nuestros clientes.

Estrategias empresariales para la Asociación de productores agropecuarios La Reforma ASOPAR:

Se plantean estrategias para el cumplimiento de los objetivos y así alcanzar el éxito deseado, las cuales se dividirá en las perspectivas que se lleva a cabo un Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera:

- 1) Implementar tecnología para minimizar costos y aumentar la producción.
- 2) Fijar metas mensuales en el nivel de ventas.
- 3) Gestionar de manera responsable los activos de la asociación.

Perspectiva de Clientes:

- Brindar productos de calidad complaciendo las necesidades del consumidor.
- 5) Buscar la fidelización de nuestros clientes, que prefieran nuestro producto en lugar de la competencia.

Perspectiva de Procesos Internos:

- 6) Establecer procesos lácteos eficientes para la optimización de los recursos.
- 7) Perfección de la infraestructura y equipos para el desarrollo eficientes de actividades dentro de la asociación.
- 8) Crear procesos para verificar el cuidado y alimentación del bovino.

Perspectiva de Aprendizaje:

- 9) Constantes capacitaciones al personal estableciendo temas de la inseminación artificial, procesos complementarios al bovino.
- 10) Promover el compromiso mediante la propagación de la misión y visión organizacional, objetivos empresariales.
- 11) Inducción a los nuevos socios.

Políticas empresariales para la Asociación de productores agropecuarios La Reforma ASOPAR:

Se establecen como los principios en los que rige la asociación, orientados a la correcta toma de decisiones.

- Establecer estrategias de comunicación corporativa para la toma acertada de decisiones.
- Entablar un plan de gestión de seguridad laboral.
- Dar seguimiento al desarrollo de los procesos obteniendo buena calidad del producto.
- Participación y compromiso de todas las partes que conforman la asociación.
- Promulgara la promoción publicitaria de nuestra asociación.
- Se desarrollará un plan que permita el cuidado y manejo del bovino.
- Instaurar capacitaciones para las diferentes áreas que se encuentran en la asociación fortaleciendo la participación del socio.
- Reparto de ganancias a los socios.
- Cumplir con las obligaciones financieras, tributarias, pago de sueldos y salarios en el tiempo estipulado.
- Realizar presentación de informes a la junta de socios para así realizar la correcta toma de decisiones.

Diseño del Cuadro de Mando Integral/Balance Scorecard

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral está basado en cuatro perspectivas las cuales son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, bajo la ejecución y seguimiento de las estrategias empresariales establecidas en la asociación. Interrelacionadas con la misión y visión de la misma.

Perspectiva financiera:

Se genera por el uso de los indicadores financieros al maximizar la rentabilidad minimizando los recursos, manteniendo la calidad de nuestro producto. Tener un detalle adecuado de la capacidad presupuestaria que posee la asociación, logrando así tomar las decisiones correctas para la asociación.

Perspectiva de clientes:

Es importante conocer el tipo de cliente que se encuentra en el mercado, las necesidades que tiene y buscar las estrategias adecuadas para buscar cumplir sus necesidades y su fidelización.

Perspectiva de procesos internos:

Encargados de controlar el buen funcionamiento de las actividades internas del negocio, empleo de la innovación en la infraestructura y equipos de la asociación, observando si se están cumpliendo con los objetivos empresariales propuestos. Inclusive promulgar nuevos productos al mercado.

Perspectiva de aprendizaje:

Se centra en el desempeño y perfeccionamiento de las habilidades del capital humano, optimizando el desempeño cumpliendo con los objetivos empresariales. Establecer capacitaciones acorde a cada área, generar el compromiso organizacional por parte de los miembros de la asociación.

(Observar Apéndice 26. Gráfico 25.)

Actividades a realizar:

Es el desglose de actividades para el desarrollo de las estrategias propuestas para el desarrollo del plan estratégico establecido para la asociación ASOPAR. *(Observar Apéndice 27. Tabla 16.)*

Plan de acción:

Se verificarán las actividades que se establecieron para cada estrategia empresarial, si se cumplen a cabalidad, quién será el responsable, la fecha de comienzo, permitiendo que todos los socios se encuentren comprometidos con la asociación otorgando una satisfacción para cada uno. (Observar Apéndice 28. Tabla 17.)

DISCUSIÓN

- De acuerdo a la investigación realizada indica que es eficaz establecer estrategias para el desarrollo de las actividades, y el cumplimiento de los objetivos empresariales, observar cómo se ejecutarán logra poseer una buena gestión administrativa, el aumento de la productividad y la rentabilidad del producto, el buen posicionamiento en el mercado y el realce de la asociación. Concordando así con lo establecido en la tesis titulada "Diseño de un plan estratégico para la asociación de ganaderos de la sierra y oriente AGSO", por las investigadoras Rocha Cando y Rocha Cunalata (2014), que vinculan crear estrategias para la mejora de la gestión administrativa de la empresa, aumentando su rentabilidad y el fortalecimiento en el mercado local.
- Tras la investigación se pudo concluir que el poseer una buena estructura organizativa, genera beneficios económicos para los miembros de la asociación, con la optimización del uso correcto de recursos, entregando producto de calidad incrementando nuestro lugar en el nicho del mercado, y desarrollo correcto de nuestra misión y visión. Coincidiendo así con lo establecido por los autores Calle Santacruz y Pulgarin Siavichay (2015), en su trabajo de investigación "Organización de los procesos administrativos y productivos a la planta procesadora de lacteos pame ubicada en el cantón Biblián provincia del Cañar", dando como resultados el manejo apropiado de los procesos productivos de la empresa y la correcta gestión administrativa con el establecimiento de estrategias administrativas.
- ➤ En base al trabajo desarrollado el establecer la misión, visión, valores empresariales, objetivos empresariales, estrategias empresariales, políticas empresariales y el compromiso de los miembros de la misma llevarán al éxito de la asociación, mediante la buena comunicación,

creando actividades como la dinámica de grupo, focus grupal dando como resultado el desarrollo de una buena planificación estratégica. Como así lo establecieron las autoras Díaz Chaca y Espinoza Gárate (2015), en su trabajo "Planeación Financiera en empresas del sector manufacturero de lácteos", donde el éxito de toda organización es poseer una buena planificación estratégica y el compromiso de cada uno de los miembros de la misma.

De la misma forma se puso en marcha un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scrodcard, dentro de la asociación ASOPAR donde se dio seguimiento a las estrategias y actividades empresariales que se desarrollarán dentro de la misma contribuyendo así a las cuatro perspectivas siendo estas financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje, alcanzando así el logro de objetivos y manteniéndose en el mercado cumpliendo así la demanda del productor, siendo eficientes en cuanto a la calidad de la leche. Como lo recomiendan las autoras Llumiquinga Mendoza y Toaquiza Padilla (2015), en su tesis "Diseño de un cuadro de mando integral en la gestión administrativa en la fábrica de lácteos Leito S.A. ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, vía a Salache Panamericana norte durante el año 2013", siendo como objetivo principal el logro de los objetivos empresariales, dando seguimiento a las cuatro áreas primordiales dentro de la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

En base a la investigación presentada del desarrollo de los objetivos planteados en el trabajo de investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Una vez realizada la investigación, con el uso de las herramientas de investigación sean estas ENCUESTAS, ENTREVISTAS, FODA, PESTEL, FOCUS GRUPAL, DINÁMICA DE GRUPO, se conoció la situación actual de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma ASOPAR, donde se pudo observar la falencia en la gestión administrativa de la misma, el mal uso de los recursos y la falta de medios tecnológicos para la puesta en marcha del negocio, la falta de conocimientos administrativos.
- Además, tras la investigación financiera se puede conocer como actualmente se encuentra la asociación, en términos monetarios y cuál es la participación de cada uno de los miembros de la misma. Como se puede demostrar con el cálculo de los Ratios Financieros en donde uno de los índices de la liquidez es decir la razón corriente es mayor a uno con un valor de 1, 31 siendo así que la asociación se encuentra con suficiente efectivo, por que posee un rango razonable. Asimismo, la asociación posee un apalancamiento positivo debido que dentro del período de estudio su rendimiento es superior al costo de la deuda terminando en el 2021 con 16,51%. Igualmente, se calculó la eficiencia de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR estableciendo que por cada \$1 invertido en activos totales se generó 0,58 centavos en ventas al finalizar el 2021.
- Se puso en marcha el desarrollo de un plan de acción en base al Cuadro de Mando Integral o conocido también Balanced Scorecard, para observar el desarrollo de los objetivos empresariales, además donde se estructuro la

misión, visión, valores empresariales, el organigrama institucional, objetivos y las estrategias que se llevarán a cabo, incluyendo las actividades que se deben llevar a cabo y el tiempo estimado para ponerlo en marcha, dando como resultado mayores ingresos y una buena gestión administrativa en la asociación, a esto se incluye las políticas que regirán en la asociación.

RECOMENDACIONES:

Tras las conclusiones desarrolladas se dará cabida a las siguientes recomendaciones que permitirán que la asociación lleve un manejo adecuado de su gestión administrativa, las cuales son las siguientes:

- Se debe realizar la adquisición de nuevos equipos tecnológicos además de las adecuaciones en la infraestructura, para el desarrollo adecuado de los objetivos y estrategias establecidas.
- Realizar actividades como dinámica en grupo con la participación de los socios, dando así una comunicación efectiva entre los participantes de la asociación, de manera trimestral para fortalecer su relación.
- Fortalecer el área administrativa con la exposición de los objetivos, mejorando así la imagen de la asociación dentro del mercado.
- Implementar máquinas para el transporte de leche.
- Implementar capacitaciones para los miembros de la misma, llevando, así como resultados tener más conocimientos para la producción y cuidado de ganado bovino de manera trimestral.
- Realizar la contratación de un veterinario quien dará el cuidado adecuado del ganado bovino.
- ➤ El establecer un cuadro de mando integral donde se llevará a cabo el seguimiento de los objetivos fortaleciendo a la asociación permitiendo establecer en el nicho de mercado, incluso con la expansión de la venta de productos a empresas nacionales.

BIBLIOGRAFÍA CITADA.

- Alcazar Ponce . (2016). Evaluación Financiera Empresaria: ROE/ROA. *Formación Gerencial* . Obtenido de https://blog.formaciongerencial.com/evaluacion-financiera-empresarial-roe-roa-analisis-dupont/
- Alvarado Morales . (2017). Estudio de mercado "Sector de la leche en el Ecuador".

 Obtenido de https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/VP-ESTUDIO-DE-LA-LECHE.pdf
- Alvarez Onésimo. (2018). *El blog Salomón*. Obtenido de https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-laproductividad
- Alvear Díaz . (2019). Diseño de un plan estratégico para la microempresa lechera "San José" comuna Zuleta, Parroquia angochagua, Provincia de Imbabura.

 Obtenido de https://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/409/1/PROYECTO%20FINAL .pdf
- Banco Central del Ecuador , B. (2021). Cuentas Nacionales del primer trimestre de 2021. Banco Central del Ecuador. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1434-en-el-primer-trimestre-de-2021-la-economia-ecuatoriana-crecio-0-7-respecto-al-trimestre-anterior-y-reporto-una-variacion-interanual-de-5-6-respecto-al-primer-trimestre-de-2020
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Ecuador. Incremento económico.* Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021
- Calle Santacruz, M., & Pulgarin Siavichay, J. (2015). Organización de los procesos administrativos y productivos a la planta procesadora de lacteos pame ubicada en el cantón Biblián provincia del Cañar. Obtenido de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7825/1/UPS-CT004672.pdf

- Carreto Julio. (2012). Planeación Estratégica. *MBA*. Obtenido de http://planeacionestrategica.blogspot.com/search/label/01%20Introducci%C3%B3n
- Carty Sue-Lynn. (2017). Para medir la productividad. *La voz de Houston*. Obtenido de https://pyme.lavoztx.com/frmula-para-medir-la-productividad-5535.html
- Chávez, M. M., Castelo, Á. G., & Villacis, J. F. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. . Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/198-Texto%20del%20art%C3%ADculo-359-1-10-20200427.pdf
- Chiliquinga Caiza. (2020). "EL PROCESO PRODUCTIVO Y VALORACIÓN DE COSTOS DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS PÍLLARO".

 Obtenido de
- Díaz Aurelio. (2020). Rentabilidad sobre las ventas: indicador de eficacia. *Altos Empresarios*. Obtenido de https://www.altosempresarios.com/noticias/rentabilidad-sobre-ventas-

https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30862/1/T4729i.pdf

- Díaz Chaca, & Espinoza Gárate. (2015). Planeación Financiera en empresas del sector manufacturero de lácteos. Caso de aplicación: Lácteos San Antonio C.A., período 2015-2019. Obtenido de https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22825/1/tesis.pdf
- Dobaño Roger . (2019). ROA Y EL ROE. *Quipu.blog*. Obtenido de https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/

indicador-de-eficiencia

- Flores Sánchez . (2015). Indicadores Financieros para Gerentes -Indicadores de endeudamiento. *Aprende NIIF.COM*. Obtenido de https://aprendeniif.com/indicadores-financieros-para-gerentes-indicadores-de-endeudamiento/
- García Ivan . (2017). Eficacia. *Economia.simple.net*. Obtenido de https://www.economiasimple.net/glosario/eficacia
- García Veloz. (2015). "El control de calidad y la productividad en la empresa

 Lácteos Naranjo". Obtenido de

 https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/11005/1/255%20o.e..pdf

- Gómez de la Torre Rodrigo . (2018). *El sector agropecuario balance 2018.*Obtenido de El productor: https://elproductor.com/2019/01/el-sectoragropecuario-balance-2018/
- Hernandez Aguilar . (2020). Indicador Financiero y como usaro en tu PyME. *Quickbooks*. Obtenido de

 https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/indicadorfinanciero/#:~:text=Un%20indicador%20financiero%20brinda%20informaci
 %C3%B3n,el%20%C3%A1mbito%20econ%C3%B3mico%20y%20financier
 o.&text=Estos%20indicadores%20pueden%20ser%3A%20productivi
- Jerves Ordónez , & Vintimilla Rendón . (2019). "Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antonio". Obtenido de http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8888/1/14536.pdf
- Juan Martín . (2019). Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa. Obtenido de Cerem International Business School: https://www.cerem.ec/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa
- Llumiquinga Mendoza, & Toaquiza Padilla. (2015). "Diseño de un cuadro de mando integral en la gestion administrativa en la fábrica de lácteos Leito S.A. ubicada en la provincia de ccotopaxi, cantón Salcedo, vía a Salache Panamericana norte durante el año 2013". Obtenido de http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2076/1/T-UTC-3661.pdf
- MAG. (2021). Sector Agropecuario-lechero . Obtenido de https://www.agricultura.gob.ec/productores-lecheros-de-santo-domingo-delos-tsachilas-se-tecnifican-con-ordenadoras-moviles/
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (2021). Sector Agropecuaario Ecuatoriano.

 Ministerio de Agricultura y Ganadería. Obtenido de

 https://www.agricultura.gob.ec/el-2020-marco-el-norte-para-el-sector-agropecuario-ecuatoriano/
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). Obtenido de https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-nutre-de-leche-y-el-sector-lacteo-se-fortalece-con-apoyo-del-gobierno-nacional/

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). "Plan Estratégico Institucional 2017-2021". Obtenido de https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/AM_068_PEI2.pdf
- Mora Cevallos . (2020). "Plan estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros ". Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/1361-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6211-2-10-20200816.pdf
- Orellana Wilson . (2020). Somos Finanzas. *Especializado en Finanzas*Corporativas. Obtenido de https://www.somosfinanzas.site/razonesfinancieras/liquidez-corriente
- Paz Peralta. (2015). Capital de trabajo/Eduación Financiera. *Crece Mujer del Banco Estado*. Obtenido de https://www.crecemujer.cl/capacitacion/ideas-de-negocio/que-es-el-capital-de-trabajo
- Purshell Shelley. (2021). El análisis Foda de una empresa y cómo hacerlo. *Blogs, Hubspot*. Obtenido de https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda
- Robles Daniel . (2020). Eficiencia y su importancia en una empresa. *Mercados* & *Tendencias*. Obtenido de https://revistamyt.com/eficiencia-y-su-importancia-en-una-empresa/
- Rocha Cando , L., & Rocha Cunalata, G. (2014). Diseño de un plan estratégico para la asociación de ganaderos de la sierra y oriente AGSO, institución gremial sin fines de lucro, que lidera la defensa de la producción lechera y del sector ganadero en general, ubicada en la ciudad de Quito. *Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito*. Obtenido de file:///D:/tesis%20de%20apoyo/UPS-QT06276.pdf
- Romel Armijos. (2017). Incidencia del gasto público sobre la oferta agregada del sector agropecuario ecuatoriano durante el período 2011-2016. *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11338/1/DE00018_EXA MENCOMPLEXIVO.pdf

- Roncancio Gabriel . (2019). Cuadro de Mando Integral. *Pensemos*. Obtenido de https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-quienes-lo-usan-ejemplos
- Ruiz Barroeta. (2019). Plan estratégico para la PYME. Infografías. Obtenido de https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-escomo-se-hace/
- Serra Lluis . (2016). Los 14 principios de Fayol para administrar una empresa.

 Think Big/Empresas. Obtenido de https://empresas.blogthinkbig.com/los-14-principios-de-fayol-para-administrar-una-empresa/
- Sladogna G. . (2017). Productividad-Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva. Obtenido de http://www.relats.org/documentos/ORGSladogna2.pdf
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2016). "Estudio de mercado "Sector de la leche en el Ecuador". Obtenido de https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/VP-ESTUDIO-DE-LA-LECHE.pdf
- Tene Angamarca. (2016). "Plan estratégico para la asociación de participación social "27 de Febrero" productora y comercialización de lácteos de la parroquia Gualel". Obtenido de https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17492/1/Cruzcaya%20 Tene%20Angamarca.pdf
- Torres Hernández . (2014). *Teoría general de la administración*. Obtenido de Grupo Editorial Patria:
 - https://editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074386196.pdf
- Trenza Ana . (2020). Análisis pestel. *AT anatrenza*. Obtenido de https://anatrenza.com/analisis-pestel/

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta Socios La Reforma-ASOPAR.



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Encuesta para los socios que participan en la asociación de productores agropecuarios ASOPAR LA REFORMA:

1.	Rango de edad.
	Entre 30 a 35 años
	Entre 36 a 45 años
	Entre 46 a 55 años
	Entre 56 a 65 años
2.	¿Usted considera que existe un buen ambiente laboral dentro de la
	asociación?
	Si No
3.	¿Si su respuesta fue NO a la anterior pregunta, mencione que
	ocasiona el mal ambiente laboral?
	Respuesta:
4.	¿Qué tipo de capacitación por parte de la asociación recibe usted?
	Dentro de la asociación
	De manera personal.

Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	

5. ¿En qué período de tiempo usted recibe la capacitación?

	Anualmente
6.	¿Usted observa que existe un buen control en la venta del producto por parte de los administradores de la asociación?
	Si No
7.	¿En base a su criterio establece que es necesario abastecerse de nuevas máquinas de frío para transportar el producto (leche) para así
	ser más eficientes en el mercado?
	Si No
8.	¿Usted considera necesario realizar convenios con instituciones públicas o privadas?
	Si No

Link de herramienta electrónica:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=TOblwnUrUkSb5las44Bb HIV7rmNhbTNPrV_sHv311q9URUZGOVYxSFhOUDBRMk1RUzZZMTVJUjdRNC 4u

Anexo 2.

Encuesta Trabajadores La Reforma-ASOPAR.



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ENCUESTA TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS ASOPAR

Se trata de conocer los diferentes puntos de vistas de los trabajadores de dicha asociación, además la información recopilada será utilizada para fines académicos.

خ .1	Cuánto tiempo usted ha estado laborando dentro de la asociación?								
Н	lace tres meses								
H	lace un año								
H	lace tres años								
S	ocio fundador								
غ .2	La asociación a la que usted pertenece le ha dado a conocer ciertas								
е	estrategias y objetivos empresariales?								
	Si No								
3. ¿	Nombre alguna de las estrategias que usted conozca?								
R	despuesta:								
Pregun	tas por departamentos:								
Área co	ntable:								

4.	para el manejo de cuentas?
	Si No
5.	¿Si conoce de algún software indique su nombre?
	Respuesta:
6.	¿Cuenta usted con la infraestructura y herramientas aptas para ejercer
	sus actividades?
	Si No
7.	¿Considera que si existe una buena comunicación a la hora de dar a
	conocer la situación financiera por parte del área contable a la
	directiva?
	Si No
Área	de producción y distribución:
8.	¿La infraestructura en la cual usted se encuentra laborando
	actualmente es adecuada para desarrollar el proceso de producción?
	Si No
9.	¿Si la respuesta a la anterior pregunta fue NO, indique que se
	necesitaría mejorar en la infraestructura del lugar?
	Respuesta:
10	.¿Cuenta con las herramientas productivas adecuadas para el
	desarrollo de sus actividades?
	Si No
11	.¿Si su respuesta a la anterior pregunta fue NO, indique que
	herramientas usted necesita?

Respuesta:		

12. ¿En base a su criterio como usted calificaría el proceso de distribución de la leche y la comunicación entre los directivos y trabajadores? Siendo 1 Malo y 4 Excelente.

	Excelente 4	Satisfactorio 3	Casi nada o poco satisfactorio 2	Malo 1
Proceso de				
distribución de				
leche.				
Comunicación				
entre directivos y				
trabajadores.				

Área administrativa:

13	. ¿Conoce si la asociación lleva a cabo un manual de funcionamiento
	Indique como se llama?
	Respuesta:

Link de herramienta electrónica:

 $\frac{https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=TOblwnUrUkSb5las44Bb}{HIV7rmNhbTNPrV sHv311q9UMkdPNFpWTU5LNFE0TUM5Q0FOMVNZSlo3VC}$

<u>4u</u>

Anexo 3.

Entrevista presidente ASOPAR.

ENTREVISTA

- 1. ¿Considera usted que la asociación cuenta con una adecuada infraestructura para el desarrollo de sus actividades?
- **2.** ¿Cuenta con una misión, visión objetivos operativos y estratégicos, valores empresariales?
- 3. ¿Cuál son los objetivos a largo plazo que se piensa realizar en la asociación?
- 4. ¿La asociación cuenta con algún software para el manejo contable y financiero de la misma?
- **5.** ¿Considera usted que la asociación debe adquirir máquinas para aumentar su nivel productivo y de distribución?
- **6.** ¿Mantiene una adecuada comunicación entre administradores y trabajadores para el logro de objetivos?
- 7. ¿Cuáles son los procesos de producción que lleva a cabo la asociación?
- **8.** ¿Cuál han sido las estrategias para posicionar dentro del nicho del mercado lechero?
- **9.** ¿En base a su criterio que considera usted como una ventaja ante la competencia?
- **10.** ¿Considera que es necesaria el establecer algún tipo de capacitación tanto para socios como trabajadores?
- **11.** ¿La asociación en la actualidad cuenta con algún tipo de protección industrial?
- **12.** ¿Cuáles han sido los resultados que se han generado con la participación del Ministerio de Agricultura y Ganadería?

APÉNDICES

Apéndice 1

Tabla 1.

Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Aprobación del tema								
		Capítul	o 1			•		
Estado del arte								
Bases teóricas								
		Capítul	o 2	•				
Metodología								
Tipo de investigación								
Sustentación del anteproyecto								
		Capítul	o 3			I		
Ejecución de la metodología								
		Resulta	dos	•				
Desarrollo de objetivos								
Discusión								
Conclusiones y								
recomendaciones								
Presentación de la								
documentación del proyecto de								
titulación								

Apéndice 2

Gráfico 1

Proceso de comercialización.



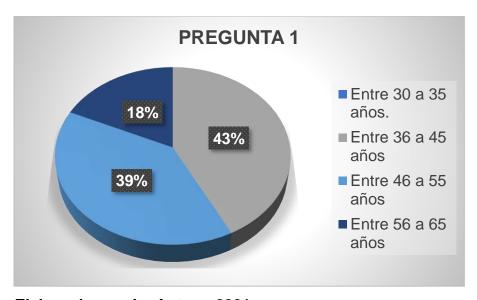
Apéndice 3

Resultados de las encuestas a los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR.

1. Rango de edad:

Gráfico 2.

Edad de los socios.



Elaborado por: La Autora, 2021.

2. ¿Usted considera que existe un buen ambiente laboral dentro de la asociación?

Gráfico 3.

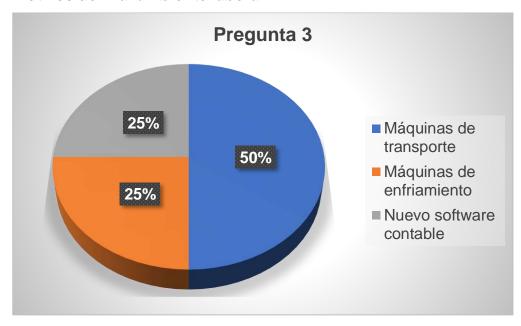
Ambiente laboral.



3. ¿Si su respuesta fue NO a la anterior pregunta, mencione que ocasiona el mal ambiente laboral?

Gráfico 4.

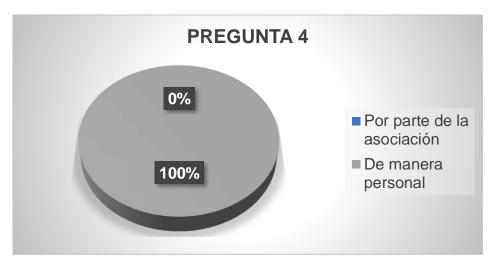
Motivos del Mal ambiente laboral.



4. ¿Qué tipo de capacitación por parte de la asociación recibe usted?

Gráfico 5.

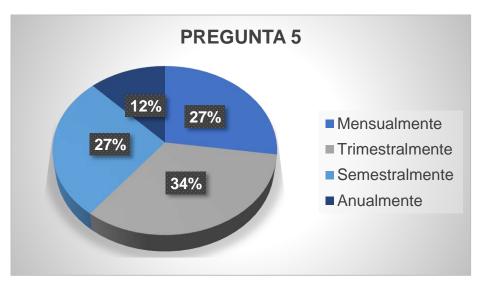
Tipo de capacitación.



Elaborado por: la autora,2021.

5. ¿En qué período de tiempo usted recibe la capacitación?

Gráfico 6.
Período de tiempo.



6. ¿Usted observa que existe un buen control en la venta del producto por parte de los administradores de la asociación?

Gráfico 7.

Control de venta.



Elaborado por: la autora,2021.

7. ¿En base a su criterio establece que es necesario abastecerse de nuevas máquinas de frío para transportar el producto para así ser más eficientes en el mercado?

Gráfico 8.

Máquinas de frío.



8. ¿Usted considera necesario realizar convenios con instituciones públicas o privadas?

Gráfico 9.

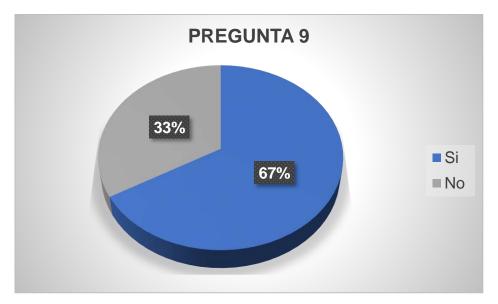
Convenios con instituciones.



9. ¿Usted considera necesaria establecer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la asociación?

Gráfico 10.

Establecer un Plan estratégico



Apéndice 4

Resultados de las encuestas a los trabajadores de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR.

1. ¿Cuánto tiempo usted ha estado laborando dentro de la asociación?

Gráfico 11.

Tiempo dentro de la asociación.



Elaborado por: la autora,2021.

2. ¿La asociación a la que usted pertenece le ha dado a conocer ciertas estrategias y objetivos empresariales?

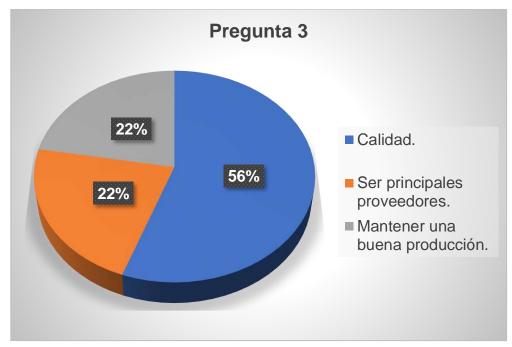
Gráfico 12.

Conocer las estrategias y objetivos empresariales.



3. ¿Nombre alguna de las estrategias que usted conozca?

Gráfico 13.
Estrategias de la asociación.



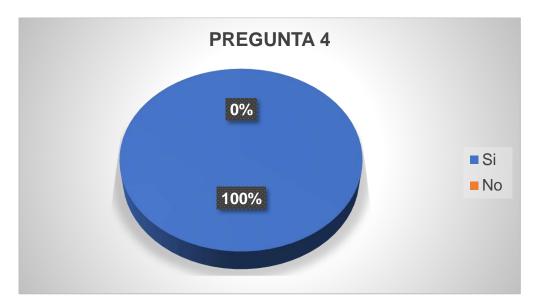
Preguntas por departamentos:

Área contable:

4. ¿Considera usted que se necesita instalar un nuevo software contable para el manejo de cuentas?

Gráfico 14.

Instalar nuevo software contable.



Elaborado por: la autora,2021.

5. ¿Si conoce de algún software indique su nombre?

Gráfico 15.

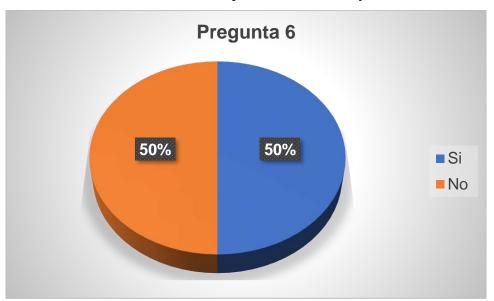
Nombre de algún software contable.



6. ¿Cuenta usted con la infraestructura y herramientas aptas para ejercer sus actividades?

Gráfico 16.

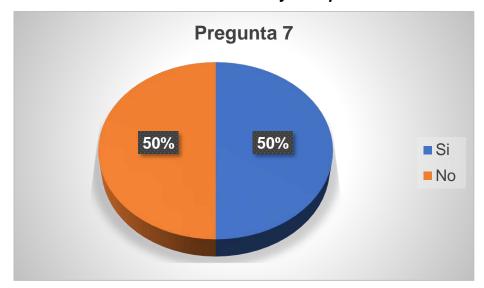
Adecuada infraestructura y herramientas aptas.



7. ¿Considera que si existe una buena comunicación a la hora de dar a conocer la situación financiera por parte del área contable a la directiva?

Gráfico 17.

Comunicación con la directiva y el departamento contable.



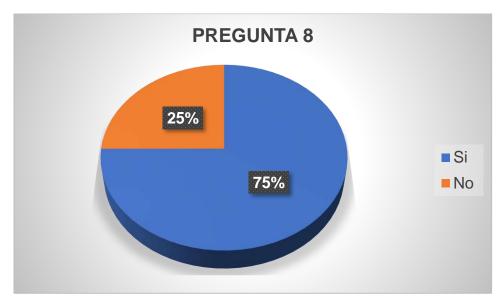
Elaborado por: la autora,2021.

Área de producción y distribución:

8. ¿La estructura física en la cual usted se encuentra laborando actualmente es adecuada para desarrollar el proceso de producción?

Gráfico 18.

Estructura física para el desarrollo de producción.



9. ¿Si su respuesta a la anterior pregunta fue No, indique que se necesitaría mejorar en la infraestructura del lugar?

Gráfico 19.

Mejorar en la infraestructura del lugar.



10. ¿Cuenta con las herramientas productivas adecuada para el desarrollo de sus actividades?

Gráfico 20.

Herramientas productivas adecuadas.



Elaborado por: la autora,2021.

11. ¿Si su respuesta a la anterior pregunta fue NO, indique que herramientas usted necesita?

Gráfico 21.

Herramientas que se necesitan en la asociación.



12. ¿En base a su criterio como usted calificaría el proceso de distribución de la leche y la comunicación entre los directivos y trabajadores? Siendo 1 Malo y 4 Excelente.

Gráfico 22.

Proceso de distribución de leche.



Gráfico 23.

Comunicación entre los directivos y trabajadores.



Área administrativa:

13. ¿Conoce si la asociación lleva a cabo un manual de funcionamiento indique como se llama?

Gráfico 24.

Manual de funcionamiento interno ASOPAR.



Apéndice 5

Resultados de entrevista al presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios La Reforma-ASOPAR.

ENTREVISTA

1. ¿Considera usted que la asociación cuenta con una adecuada infraestructura para el desarrollo de sus actividades?

La Asociación si cuenta con una adecuada infraestructura para el desarrollo de sus actividades, en la parte de administración si sería necesario actualizar los equipos para que haya más rapidez cuando se guardan los datos contables o administrativos.

2. ¿Cuenta con una misión, visión objetivos operativos y estratégicos, valores empresariales?

Actualmente no posee una misión, visión u objetivos operativos y estratégicos, los valores empresariales a pesar de no estar escritos si se tiene presente la respeto, honestidad, calidad y competitividad.

- 3. ¿Cuál son los objetivos a largo plazo que se piensa realizar en la asociación?
- Insertarse nuevamente en el mercado empresarial de la zona.
 - 4. ¿La asociación cuenta con algún software para el manejo contable y financiero de la misma?

No

5. ¿Considera usted que la asociación debe adquirir máquinas para aumentar su nivel productivo y de distribución?

Si

6. ¿Mantiene una adecuada comunicación entre administradores y trabajadores para el logro de objetivos?

Si, con la mayoría.

7. ¿Cuáles son los procesos de producción que lleva a cabo la asociación?

Teniendo en cuenta que la producción a pie de finca el proceso es muy corto, se recepta la leche cruda, se realiza la filtración, enfriamiento y finalmente se produce la venta al pie de finca de la materia prima.

8. ¿Cuál han sido las estrategias para posicionar dentro del nicho del mercado lechero?

Por la calidad de nuestra producción y el volumen de venta que se tenía hace unos años.

9. ¿En base a su criterio que considera usted como una ventaja ante la competencia?

A pesar de que se tiene una producción muy baja en comparación con años anteriores, la calidad de nuestra materia prima es nuestra principal ventaja.

10. ¿Considera que es necesaria el establecer algún tipo de capacitación tanto para socios como trabajadores?

Si

11. ¿La asociación en la actualidad cuenta con algún tipo de protección industrial?

No

12. ¿Cuáles han sido los resultados que se han generado con la participación del Ministerio de Agricultura y Ganadería?

El fomento al consumo local de leche y los controles y soportes en el sector lechero.

Apéndice 6

Imagen 1.

Debate entre socios ASOPAR.



Elaborado por: la autora,2021.

Apéndice 7

Imagen 2.

Rendición de cuentas entre socios ASOPAR.



Elaborado por: la autora,2021.

Imagen 3.

Participación de socios/Juego de roles.



Elaborado por: la autora,2021.

Imagen 4.

Directiva actual ASOPAR.



Apéndice 10

Imagen 5.
Focus Grupal/ASOPAR.



Tabla 2.

Nombres de los socios ASOPAR.

M.	No.	ADELLIDOS V NOMBRES
No.	IDENTIFICACIÓN	APELLIDOS Y NOMBRES
1	1718933128	Analuisa Luis Fernando
2	1307260487	Belalcázar Falcones Fabricio Stalin
3	1715328595	Bravo Vera José Eleodoro
4	1704373917	Calpa Tucanes Evangelista Gonzalo
5	1703947422	Camacho Sánchez Gumercindo José María
6	0601004500	Castelo Castro Jorge Ramiro
7	1712372638	Catota Víctor Hugo
8	1712300761	Cumbal Bravo Mónica Maribel
9	1701836973	Cumbal Pulupa Manuel Mesías
10	1719075069	Delgado Carrión Roberto Carlos
11	1703930980	Diaz Quezada José Juvenal
12	1706220447	Escobar Montalván José Napoleón
13	1706383013	Espimbera Naranjo Ernesto Antonio
14	1709348138	Gonzaga Sarango José Isauro
15	1709950321	Gonzales Toro María Elena
16	1711546018	Granda Rúales Geovanny Michael
17	1710969021	Haro Simbaña Manuel Vicente
18	1717617938	Jiménez Celi Edgar Eugenio
19	1704379294	Jiménez Ríos Santos Severino
20	1713185922	Mera Zambrano Wilbert Manuel
21	1719268417	Moreira Moreira Cristian Fernando
22	1706396324	Moreira Párraga Pedro Pablo
23	1711201267	Ocampo Espinoza Alejandro Adalberto
24	1710147370	Rodríguez Palacios Riber Omar

25	1705131645	Rogel Obaco Luis Orlando
26	1704149259	Rogel Obaco Mito Brando
27	1724961592	Rogel Zambrano Verónica Katherine
28	1709949794	Rosero Pantoja Edgar Florencio
29	1703593564	Simbaña Cuichan Segundo Alfonso
30	1706217732	Torres Romero Ángel Ovidio
31	1704224540	Vargas Vargas Ruperto Filadelfo
32	1708401953	Vega Angulo Pedro Efrén
33	1705997425	Yaguana Paladines Elsa María del Cisne

Tabla 3.

Estado de situación integral de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2017
– 2021

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA REFORMA ASOPAR

ESTADO DE SITUACIÓN INTEGRAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 – EXPRESADO EN DÓLARES

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalente al efectivo	\$ 608.485,50	\$ 532.023,00	\$ 335.099,70	\$ 94.600,00	\$ 36.120,00
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 859,43	\$ 862,78	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00
IVA pagado	\$ 208,80	\$ 151,20	\$ 93,60	\$ 60,00	\$ 52,20
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 609.553,73	\$ 533.036,98	\$ 335.745,30	\$ 95.212,00	\$ 36.724,20
Propiedades, planta y equipo	\$ 15.818,00	\$ 15.818,00	\$ 15.818,00	\$ 15.818,00	\$ 15.818,00
Depreciación acumulada	\$ -11.864,75	\$ -15.818,00			
Propiedades de inversión	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 623.506,98	\$ 543.036,98	\$ 361.563,30	\$ 121.030,00	\$ 62.542,20
<u>PASIVO</u>					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas y documentos por pagar	\$ 120.576,55	\$ 53.398,90	\$ 39.288,80	\$ 13.544,00	\$ 10.744,00
Materias primas e insumos	\$ 79.549,96	\$ 79.549,96	\$ 43.893,16	\$ 13.765,00	\$ 12.325,00
IVA COBRADO	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00
Rte. Fte. Imp.Rta. 10%	\$ 144,00	\$ 96,00	\$ 48,00	\$ 20,00	\$ 16,00
Rte. IVA 100%	\$ 172,80	\$ 115,20	\$ 57,60	\$ 24,00	\$ 19,20
Anticipo de sueldos	\$ 24.561,70	\$ 23.609,64	\$ 20.543,34	\$ 527,60	\$ 600,00
Sueldos y salarios por pagar	\$ 16.185,86	\$ 10.118,41	\$ 14.963,20	\$ 12.894,00	\$ 3.784,20

Aportaciones al IESS	\$ 4.252,44	\$ 3.519,94	\$ 3.276,46	\$ 1.814,40	\$	453,60
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 245.479,31	\$ 170.444,06	\$ 122.106,56	\$ 42.625,00	\$	27.978,00
					CC	DNTINUA o
Beneficios a empleados a largo plazo	\$ 8.750,65	\$ 6.757,88	\$ 4.130,50	\$ 1.800,00	\$	412,20
TOTAL PASIVOS	\$ 254.229,96	\$ 177.201,94	\$ 126.237,06	\$ 44.425,00	\$	28.390,20
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 33.000,00	\$ 3.000,00	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$	33.000,00
Reserva legal	\$ 29.481,87	\$ 25.372,14	\$ 14.604,22	\$ 4.404,04	\$	29.486,08
Reserva facultativa, estatutaria	\$ 39.800,52	\$ 34.252,39	\$ 19.715,70	\$ 5.945,46	\$	39.806,20
Ganancias acumuladas	\$ 1.657,79	\$ 44.861,24	\$ 36.568,31	\$ -6.380,87	\$	-78.463,77
Resultado del ejercicio	\$ 265.336,83	\$ 228.349,28	\$ 131.438,00	\$ 39.636,37	\$	10.323,48
TOTAL PATRIMONIO	\$ 369.277,02	\$ 365.835,05	\$ 235.326,23	\$ 76.605,00	\$	34.152,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 623.506,98	\$ 543.036,98	\$ 361.563,30	\$ 121.030,00	\$	62.542,20

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR.

Apéndice 13

Tabla 4.

Estado de resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2017 – 2021

	ESTADO DE	RESULTAD	0		
	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	r	Φ	Φ	Φ.	φ
Ventas	\$ 608.485,50	532.023,00	ъ 315.051,00	\$ 103.200,00	ъ 36.120,00
GASTOS					
	\$	\$	\$	\$	\$
Materias primas e insumos	79.549,96	79.549,96	43.893,16	13.765,00	12.325,00
	\$	\$	\$	\$	\$
Sueldos y salarios	53.750,65	37.797,88	41.520,00	19.800,00	5.250,00
	\$	\$	\$	\$	\$
Servicios básicos	859,43	862,78	552,00	552,00	552,00
Depreciación acumulada	\$	\$			
Depreciación acumulada	11.864,75	15.818,00			
	\$	\$	\$	\$	\$
	146.024,79	134.028,62	85.965,16	34.117,00	18.127,00
	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad operativa	462.460,71	397.994,38	229.085,84	69.083,00	17.993,00
(-) 15% participación de	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	\$
trabajadores	<u>69.369,11</u>	<u>59.699,16</u>	34.362,88	<u>10.362,45</u>	2.698,95
	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad antes de impuestos	393.091,60	338.295,22	194.722,96	58.720,55	15.294,05

	\$	<u>\$</u>	\$	\$	\$
(-) 25% Impuesto a la renta	<u>98.272,90</u>	84.573,81	48.680,74	14.680,14	3.823,51
	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad antes de las reservas	294.818,70	253.721,42	146.042,22	44.040,41	11.470,54
	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	\$
(-) 10% Reserva legal	<u>29.481,87</u>	<u>25.372,14</u>	<u>14.604,22</u>	4.404,04	1.147,05
	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad neta del ejercicio	265.336,83	228.349,28	131.438,00	39.636,37	10.323,48

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR.

Apéndice 14

Tabla 5.

Análisis vertical basado en el Estado de situación integral de la
Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2017 –

ANÁLISIS VERTICAL - E	STADO D	E SITUA	CIÓN INT	EGRAL	
ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO ACTIVO CORRIENTE	2017	2010	2019	2020	2021
Efectivo y equivalente al efectivo	97,59%	97,97%	92,68%	78,16%	57,75%
Servicios y otros pagos anticipados	0,14%	0,16%	0,15%	0,46%	0,88%
IVA pagado	0,03%	0,03%	0,03%	0,45%	0,08%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	97,76%	98,16%	92,86%	78,67%	58,72%
	01,1070	00,1070	02,0070	70,0770	00,1270
Propiedades, planta y equipo	2,54%	2,91%	4,37%	13,07%	25,29%
Depreciación acumulada	-1,90%	-2,91%	0,00%	0,00%	0,00%
Propiedades de inversión	1,60%	1,84%	2,77%	8,26%	15,99%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<u>PASIVO</u>					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas y documentos por pagar	19,34%	9,83%	10,87%	11,19%	17,18%
Materias primas e insumos	12,76%	14,65%	12,14%	11,37%	19,71%
IVA COBRADO	0,01%	0,01%	0,01%	0,03%	0,06%
Rte. Fte. Imp.Rta. 10%	0,02%	0,02%	0,01%	0,02%	0,03%
Rte. IVA 100%	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%	0,03%
Anticipo de sueldos	3,94%	4,35%	5,68%	0,44%	0,96%
Sueldos y salarios por pagar	2,60%	1,86%	4,14%	10,65%	6,05%
Aportaciones al IESS	0,68%	0,65%	0,91%	1,50%	0,73%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	39,37%	31,39%	33,77%	35,22%	44,73%
Beneficios a empleados a largo	00,0170	01,0070	00,1.70	00,2270	, , ,
plazo	1,40%	1,24%	1,14%	1,49%	0,66%
TOTAL PASIVOS	40,77%	32,63%	34,91%	36,71%	45,39%
DATRIMONIO					
PATRIMONIO Capital Social	E 200/	6 A99/	0.420/	27 270/	E0 760/
•	5,29%	6,08%	9,13%	27,27%	52,76%
Reserva legal	4,73%	4,67%	4,04% 5.45%	3,64%	47,15%
Reserva facultativa, estatutaria Ganancias acumuladas	6,38% 0,27%	6,31% 8,26%	5,45%	4,91% -5.27%	63,65%
Resultado del ejercicio	0,27% 42,56%	6,26% 42,05%	10,11% 36,35%	-5,27% 32,75%	-125,46% 16,51%
TOTAL PATRIMONIO	42,56% 59,23%	42,05% 67,37%	65,09%	63,29%	54,61%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2021.	100,0070	. 00,0070	. 00,0070	.00,0070	.00,0070

Apéndice 15

Tabla 6.

Análisis vertical basado en el Estado de resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2017 – 2021.

ANÁLISIS \	/ERTICAL - ESTADO	DE RESULTA	DO		
	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS					
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
GASTOS					
Materias primas e insumos	13,07%	14,95%	13,93%	13,34%	34,12%
Sueldos y salarios	8,83%	7,10%	13,18%	19,19%	14,53%
Servicios básicos	0,14%	0,16%	0,18%	0,53%	1,53%
Depreciación acumulada	1,95%	2,97%	0,00%	0,00%	0,00%
	24,00%	25,19%	27,29%	33,06%	50,19%
Utilidad operativa	76,00%	74,81%	72,71%	66,94%	49,81%
(-) 15% participación de trabajadores	11,40%	11,22%	10,91%	10,04%	7,47%
Utilidad antes de impuestos	64,60%	63,59%	61,81%	56,90%	42,34%
(-) 25€ Impuesto a la renta	16,15%	15,90%	15,45%	14,22%	10,59%
Utilidad antes de las reservas	48,45%	47,69%	46,36%	42,67%	31,76%
(-) 10% Reserva legal	4,85%	4,77%	4,64%	4,27%	3,18%
Utilidad neta del ejercicio	43,61%	42,92%	41,72%	38,41%	28,58%

Apéndice 16

Tabla 7.

Análisis horizontal basado en el Estado de situación integral de la Asociación de Productores

Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2018 - 2017.

ANÁLISIS HOD	ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE SITUACIÓN INTEGRAL											
ANALISIS HUK	IZUNTA	L - ESTADO DE	311	UACION INTI	LGK	AL						
ACTIVO		2017		2018		Var. Abs.	Var. Rel					
ACTIVO CORRIENTE												
Efectivo y equivalente al efectivo	\$	608.485,50	\$	532.023,00	\$	-76.462,50	-12,57%					
Servicios y otros pagos anticipados	\$	859,43	\$	862,78	\$	3,35	0,39%					
IVA pagado	\$	208,80	\$	151,20	\$	-57,60	-27,59%					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	609.553,73	\$	533.036,98	\$	-76.516,75	-12,55%					
Propiedades, planta y equipo	\$	15.818,00	\$	15.818,00	\$	-	0,00%					
Depreciación acumulada	\$	-11.864,75	\$	-15.818,00	\$	-3.953,25	33,32%					
Propiedades de inversión	\$	10.000,00	\$	10.000,00	\$	-	0,00%					
TOTAL ACTIVO	\$	623.506,98	\$	543.036,98	\$	-80.470,00	-12,91%					
PASIVO												
PASIVO CORRIENTE												
Cuentas y documentos por pagar	\$	120.576,55	\$	53.398,90	\$	-67.177,65	-55,71%					
Materias primas e insumos	\$	79.549,96	\$	79.549,96	\$	· <u>-</u>	0,00%					
IVA COBRADO	\$	36,00	\$	36,00	\$	-	0,00%					
Rte. Fte. Imp.Rta. 10%	\$	144,00	\$	96,00	\$	-48,00	-33,33%					
Rte. IVA 100%	\$	172,80	\$	115,20	\$	-57,60	-33,33%					
Anticipo de sueldos	\$	24.561,70	\$	23.609,64	\$	-952,06	-3,88%					
Sueldos y salarios por pagar	\$	16.185,86	\$	10.118,41	\$	-6.067,45	-37,49%					
Aportaciones al IESS	\$	4.252,44	\$	3.519,94	\$	-732,50	-17,23%					

TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 245.479,31	\$ 170.444,06	\$ -75.035,25	-30,57% CONTINUA →
Beneficios a empleados a largo plazo	\$ 8.750,65	\$ 6.757,88	\$ -1.992,77	-22,77%
TOTAL PASIVOS	\$ 254.229,96	\$ 177.201,94	\$ -77.028,02	-30,30%
PATRIMONIO				
Capital Social	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$ -	0,00%
Reserva legal	\$ 29.481,87	\$ 25.372,14	\$ -4.109,73	-13,94%
Reserva facultativa, estatutaria	\$ 39.800,52	\$ 34.252,39	\$ -5.548,13	-13,94%
Ganancias acumuladas	\$ 1.657,79	\$ 44.861,24	\$ 43.203,45	2606,09%
Resultado del ejercicio	\$ 265.336,83	\$ 228.349,28	\$ -36.987,56	-13,94%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 369.277,02	\$ 365.835,05	\$ -3.441,97	-0,93%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 623.506,98	\$ 543.036,98	\$ -80.469,99	-12,91%

Apéndice 17

Tabla 8.

Análisis horizontal basado en el Estado de resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2018 - 2017.

ANÁLISIS HO	ANÁLISIS HORIZONTAL – ESTADO DE RESULTADO											
		2017		2018		Var. Abs.	Var. Rel					
INGRESOS						c						
Ventas	\$	608.485,50	\$	532.023,00		-\$ 76.462,50	-12,57%					
GASTOS												
Materias primas e insumos	\$	79.549,96	\$	79.549,96	\$	- -\$	0,00%					
Sueldos y salarios	\$	53.750,65	\$	37.797,88		15.952,77	-29,68%					
Servicios básicos	\$	859,43	\$	862,78	\$	3,35	0,39%					
Depreciación acumulada	\$	11.864,75	\$	15.818,00	\$	3.953,25 -\$	33,32%					
	\$	146.024,79	\$	134.028,62		11.996,17 -\$	-8,22%					
Utilidad operativa	\$	462.460,71	\$	397.994,38		64.466,33 -\$	-13,94%					
(-) 15% participación de trabajadores	\$	69.369,11	\$	59.699,16		9.669,95 -\$	-13,94%					
Utilidad antes de impuestos	\$	393.091,60	\$	338.295,22		54.796,38 -\$	-13,94%					
(-) 25€ Impuesto a la renta	\$	98.272,90	\$	84.573,81		13.699,10	-13,94%					

			-\$	
Utilidad antes de las reservas	\$ 294.818,70	\$ 253.721,42	41.097,29 -\$	-13,94%
(-) 10% Reserva legal	\$ 29.481,87	\$ 25.372,14	4.109,73 -\$	-13,94%
Utilidad neta del ejercicio	\$ 265.336,83	\$ 228.349,28	36.987,56	-13,94%

Apéndice 18

Tabla 9.

Análisis horizontal basado en el Estado de situación integral de la Asociación de Productores

Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2019 – 2018.

ANÁLISIS I	HORIZ	ONTAL - ESTAD	DO DE	SITUACIÓN IN	NTEG	RAL	
ACTIVO ACTIVO CORRIENTE		2018		2019		Var. Abs.	Var. Rel
Efectivo y equivalente al efectivo Servicios y otros pagos anticipados IVA pagado	\$ \$	862,78		\$ 335.099,70 \$ 552,00 \$ 93,60	\$ \$ \$	-196.923,30 -310,78 -57,60	-37,01% -36,02% -38,10%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	533.036,98		\$ 335.745,30	\$	-197.291,68	-37,01%
Propiedades, planta y equipo Depreciación acumulada Propiedades de inversión TOTAL ACTIVO	\$ \$ \$	-15.818,00 10.000,00		\$ 15.818,00 \$ 10.000,00 \$ 361.563,30	\$ \$ \$	15.818,00 - - 181.473,68	0,00% -100,00% 0,00% - 33,42%
							$\textbf{CONTINUA} \rightarrow$
<u>PASIVO</u> PASIVO CORRIENTE							
Cuentas y documentos por pagar Materias primas e insumos IVA COBRADO	\$ \$ \$	53.398,90 79.549,96 36,00	\$ \$ \$	39.288,80 43.893,16 36,00	\$ \$ \$	-35.656,80	-26,42% -44,82% 0,00%
Rte. Fte. Imp.Rta. 10% Rte. IVA 100%	\$ \$	96,00 115,20	\$ \$	48,00 57,60	\$ \$	-48,00 -57,60	-50,00% -50,00%
Anticipo de sueldos Sueldos y salarios por pagar	\$ \$	23.609,64 10.118,41	\$ \$	20.543,34 14.963,20	\$ \$	-3.066,30 4.844,79	-12,99% 47,88%

Aportaciones al IESS	\$ 3.519,94	\$ 3.276,46	\$ -243,47	-6,92%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 170.444,06	\$ 122.106,56	\$ -48.337,49	-28,36%
Beneficios a empleados a largo plazo	\$ 6.757,88	\$ 4.130,50	\$ -2.627,38	-38,88%
TOTAL PASIVOS	\$ 177.201,94	\$ 126.237,06	\$ -50.964,87	-28,76%
PATRIMONIO				
Capital Social	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$ -	0,00%
Reserva legal	\$ 25.372,14	\$ 14.604,22	\$ -10.767,92	-42,44%
Reserva facultativa, estatutaria	\$ 34.252,39	\$ 19.715,70	\$ -14.536,69	-42,44%
Ganancias acumuladas	\$ 44.861,24	\$ 36.568,31	\$ -8.292,93	-18,49%
Resultado del ejercicio	\$ 228.349,28	\$ 131.438,00	\$ -96.911,27	-42,44%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 365.835,05	\$ 235.326,23	\$ -130.508,82	-35,67%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 543.036,98	\$ 361.563,30	\$ -181.473,69	-33,42%

Apéndice 19

Tabla 10.

Análisis horizontal basado en el Estado de resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2019 – 2018.

ANÁLISIS H	ORIZONT	AL – ESTADO [DE R	ESULTADO			
		2018		2019		Var. Abs.	Var. Rel
INGRESOS	•	500 000 00	•	045 054 00	•	040.070.00	40 700/
Ventas	\$	532.023,00	\$	315.051,00	-\$	216.972,00	-40,78%
GASTOS							
Materias primas e insumos	\$	79.549,96	\$	43.893,16	-\$	35.656,80	-44,82%
Sueldos y salarios	\$	37.797,88	\$	41.520,00	\$	3.722,12	9,85%
Servicios básicos	\$	862,78	\$	552,00	-\$	310,78	-36,02%
Depreciación acumulada	\$	15.818,00			-\$	15.818,00	-100,00%
	\$	134.028,62	\$	85.965,16	-\$	48.063,46	-35,86%
Utilidad operativa	\$	397.994,38	\$	229.085,84	-\$	168.908,54	-42,44%
(-) 15% participación de trabajadores	\$	59.699,16	\$	34.362,88	-\$	25.336,28	-42,44%
Utilidad antes de impuestos	\$	338.295,22	\$	194.722,96	-\$	143.572,26	-42,44%
(-) 25€ Impuesto a la renta	\$	84.573,81	\$	48.680,74	-\$	35.893,06	-42,44%
Utilidad antes de las reservas	\$	253.721,42	\$	146.042,22	-\$	107.679,19	-42,44%
(-) 10% Reserva legal	\$	25.372,14	\$	14.604,22	-\$	10.767,92	-42,44%
Utilidad neta del ejercicio	\$	228.349,28	\$	131.438,00	-\$	96.911,27	-42,44%

Elaborado por: La autora, 2021

Apéndice 20

Tabla 11.

Análisis horizontal basado en el Estado de situación integral de la Asociación de Productores

Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2020 – 2019.

421611010110		=0=					
ANÁLISIS HORI	ZONI	AL - ESTADO	DE SII	UACION IN I	EGR	AL	
ACTIVO		2019		2020		Var. Abs.	Var. Rel
ACTIVO CORRIENTE	_		_		_		
Efectivo y equivalente al efectivo	\$	335.099,70	\$	94.600,00	\$	-240.499,70	-71,77%
Servicios y otros pagos anticipados	\$	552,00	\$	552,00	\$	-	0,00%
IVA pagado	\$	93,60	\$	60,00	\$	-33,60	-35,90%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	335.745,30	\$	95.212,00	\$	-240.533,30	-71,64%
Propiedades, planta y equipo	\$	15.818,00	\$	15.818,00	\$	-	0,00%
Depreciación acumulada	\$	-	\$	-	\$	-	0,00%
Propiedades de inversión	\$	10.000,00	\$	10.000,00	\$	-	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$	361.563,30	\$	121.030,00	\$	-240.533,30	-66,53%
<u>PASIVO</u>							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas y documentos por pagar	\$	39.288,80	\$	13.544,00	\$	-25.744,80	-65,53%
Materias primas e insumos	\$	43.893,16	\$	13.765,00	\$	-30.128,16	-68,64%
IVA COBRADO	\$	36,00	\$	36,00	\$	-	0,00%
Rte. Fte. Imp.Rta. 10%	\$	48,00	\$	20,00	\$	-28,00	-58,33%
Rte. IVA 100%	\$	57,60	\$	24,00	\$	-33,60	-58,33%
Anticipo de sueldos	\$	20.543,34	\$	527,60	\$	-20.015,74	-97,43%
Sueldos y salarios por pagar	\$	14.963,20	\$	12.894,00	\$	-2.069,20	-13,83%
Aportaciones al IESS	\$	3.276,46	\$	1.814,40	\$	-1.462,06	-44,62%

TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 122.106,56	\$ 42.625,00	\$ -79.481,56	-65,09% CONTINUA →
Beneficios a empleados a largo plazo	\$ 4.130,50	\$ 1.800,00	\$ -2.330,50	-56,42%
TOTAL PASIVOS	\$ 126.237,06	\$ 44.425,00	\$ -81.812,06	-64,81%
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital Social	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$ -	0,00%
Reserva legal	\$ 14.604,22	\$ 4.404,04	\$ -10.200,18	-69,84%
Reserva facultativa, estatutaria	\$ 19.715,70	\$ 5.945,46	\$ -13.770,24	-69,84%
Ganancias acumuladas	\$ 36.568,31	\$ -6.380,87	\$ -42.949,18	-117,45%
Resultado del ejercicio	\$ 131.438,00	\$ 39.636,37	\$ -91.801,63	-69,84%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 235.326,23	\$ 76.605,00	\$ -158.721,23	-67,45%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 361.563,30	\$ 121.030,00	\$ -240.533,30	-66,53%

Apéndice 21

Tabla 12.

Análisis horizontal basado en el Estado de resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2020 - 2019.

ANÁLISI	S HORIZ	ZONTAL – ESTA	DO	DE RESULTA	DO			
		2019		2020	Var. Abs.		Var. Rel	
INGRESOS								
Ventas	\$	315.051,00	\$	103.200,00	\$	-211.851,00	-67,24%	
GASTOS								
Materias primas e insumos	\$	43.893,16	\$	13.765,00	\$	-30.128,16	-68,64%	
Sueldos y salarios	\$	41.520,00	\$	19.800,00	\$	-21.720,00	-52,31%	
Servicios básicos	\$	552,00	\$	552,00	\$	-	0,00%	
Depreciación acumulada								
	\$	85.965,16	\$	34.117,00	\$	-51.848,16	-60,31%	
Utilidad operativa	\$	229.085,84	\$	69.083,00	\$	-160.002,84	-69,84%	
(-) 15% participación de trabajadores	\$	34.362,88	\$	10.362,45	\$	-24.000,43	-69,84%	
Utilidad antes de impuestos	\$	194.722,96	\$	58.720,55	\$	-136.002,41	-69,84%	
(-) 25€ Impuesto a la renta	\$	48.680,74	\$	14.680,14	\$	-3 4.000,60	-69,84%	
Utilidad antes de las reservas	\$	146.042,22	\$	44.040,41	\$	-1 02.001,81	-69,84%	
(-) 10% Reserva legal	\$	14.604,22	\$	4.404,04	\$	-10.200,18	-69,84%	
Utilidad neta del ejercicio	\$	131.438,00	\$	39.636,37	\$	-91.801,63	-69,84%	

Apéndice 22

Tabla 13.

Análisis horizontal basado en el Estado de situación integral de la Asociación de Productores

Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2021 – 2020.

ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE SITUACIÓN INTEGRAL										
ACTIVO CORRIENTE		2020		2021		Var. Abs.	Var. Rel			
ACTIVO CORRIENTE Efectivo y equivalente al efectivo Servicios y otros pagos anticipados IVA pagado	\$ \$ \$	94.600,00 552,00 60,00	\$ \$ \$	36.120,00 552,00 52,20		-58.480,00 - -7,80	-61,82% 0,00% -13,00%			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	95.212,00	\$	36.724,20	\$	-58.487,80	-61,43%			
Propiedades, planta y equipo Depreciación acumulada Propiedades de inversión	\$ \$ \$	15.818,00 - 10.000,00	\$ \$ \$	15.818,00 - 10.000,00	\$ \$ \$	- - -	0,00% 0,00% 0,00%			
TOTAL ACTIVO	\$	121.030,00	\$	62.542,20	\$	-58.487,80	-48,33%			
							$\textbf{CONTINUA} \rightarrow$			
PASIVO CORRIENTE										
Cuentas y documentos por pagar	\$	13.544,00	\$	10.744,00	\$	-2.800,00	-20,67%			
Materias primas e insumos	\$	13.765,00	\$	12.325,00	\$	-1.440,00	-10,46%			
IVA COBRADO	\$	36,00	\$	36,00	\$	-	0,00%			
Rte. Fte. Imp.Rta. 10%	\$	20,00	\$	16,00	\$	-4,00	-20,00%			
Rte. IVA 100%	\$	24,00	\$	19,20	\$	-4,80	-20,00%			
Anticipo de sueldos	\$	527,60	\$	600,00		, -	13,72%			
Sueldos y salarios por pagar	\$	12.894,00	\$	3.784,20	\$	-9.109,80	-70,65%			

Aportaciones al IESS	\$ 1.814,40	\$ 453,60	\$ -1.360,80	-75,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 42.625,00	\$ 27.978,00	\$ -14.647,00	-34,36%
Beneficios a empleados a largo plazo	\$ 1.800,00	\$ 412,20	\$ -1.387,80	-77,10%
TOTAL PASIVOS	\$ 44.425,00	\$ 27.978,00	\$ -16.447,00	-37,02%
PATRIMONIO				
Capital Social	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	100,00%
Reserva legal	\$ 4.404,04	\$ 29.486,08	\$ 25.082,04	569,52%
Reserva facultativa, estatutaria	\$ 5.945,46	\$ 39.806,20	\$ 33.860,74	569,52%
Ganancias acumuladas	\$ -6.380,87	\$ -78.051,57	\$ -71.670,70	1123,21%
Resultado del ejercicio	\$ 39.636,37	\$ 10.323,48	\$ -29.312,89	-73,95%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 76.605,00	\$ 34.564,20	\$ -42.040,80	-54,88%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 121.030,00	\$ 62.542,20	\$ -58.487,80	-48,33%

Elaborado por: La autora, 2021

Apéndice 23

Tabla 14.

Análisis horizontal basado en el Estado de resultado de la Asociación de Productores Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR 2021 - 2020.

ANÁLISIS H	IORIZON	TAL – ESTADO	DE RE	SULTADO		
		2019		2020	Var. Abs.	Var. Rel
INGRESOS						
Ventas	\$	103.200,00	\$	36.120,00	\$ -67.080,00	-65,00%
GASTOS						
Materias primas e insumos	\$	13.765,00	\$	12.325,00	\$ -1.440,00	-10,46%
Sueldos y salarios	\$	19.800,00	\$	5.250,00	\$ -14.550,00	-73,48%
Servicios básicos	\$	552,00	\$	552,00	\$ -	0,00%
Depreciación acumulada						
	\$	34.117,00	\$	18.127,00	\$-15.990,00	-46,87%
					CO	NTINUA –
Utilidad operativa	\$	69.083,00	\$	17.993,00	\$ -51.090,00	-73,95%
(-) 15% participación de trabajadores	\$	10.362,45	\$	2.698,95	\$ -7.663,50	-73,95%
Utilidad antes de impuestos	\$	58.720,55	\$	15.294,05	\$ -43.426,50	-73,95%
(-) 25€ Impuesto a la renta	\$	14.680,14	\$	3.823,51	\$ -10.856,63	-73,95%
Utilidad antes de las reservas	\$	44.040,41	\$	11.470,54	\$ -32.569,87	-73,95%
(-) 10% Reserva legal	\$	4.404,04	\$	1.147,05	\$ -3.256,99	-73,95%
Utilidad neta del ejercicio	\$	39.636,37	\$	10.323,48	\$ -29.312,89	-73,95%

Apéndice 24

Tabla 15.

Análisis de ratios financieros basado en el Estado de situación integral de la Asociación de Productores

Agropecuarios, La Reforma – ASOPAR, 2017 - 2021.

			RATIOS FI	NANCIEROS		
LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	Interpretación
Razón corriente	2,48	3,13	2,75	2,23	1,31	Desde el año 2017 al 2021 la Asociación demuestra que ha tenido la capacidad suficiente para cubrir sus pasivos.
Capital trabajo	Z \$364.074,42	\$362.592,92	\$213.638,74	\$52.587,00	\$ 8.746,20	El capital de trabajo ha ido disminuido un 601,26% en el último periodo
ENDEUDAMIENTO	0,35	0,33	0,35	0,37	0,45	Dentro del periodo analizado se puede determinar que la Asociación posee una buena situación de endeudamiento.
Razón deuda – patrimonio	0,69	0,48	0,54	0,58	0,83	Desde el 2017 al 2021 las deudas de la Asociación han estado entre el 70% y 40%, respectivamente, en la actualidad el 83% de sus fondos son deudas
Ratio de garantía	1,69	1,48	1,54	1,58	1,83	La Asociación se encuentra en óptima situación para poder pagar todas sus

						deudas, a pesar de que en el año 2018 reflejó una ligera escasez de solvencia.
RENTABILIDAD						
Margen bruto	24%	25%	27%	33%	50%	Se puede determinar que el margen bruto ha sido bueno en el periodo analizado.
Margen operacional	76%	75%	73%	67%	50%	El margen operacional ha sido bueno en el periodo analizado a pesar de que disminuyó un 17% en el 2021.
Margen neto	44%	43%	42%	42%	29%	El margen operacional ha sido bueno en el periodo analizado a pesar de que disminuyó un 13% en el 2021.
ROA	42,56%	42,05%	36,35%	32,75%	16,51%	El apalancamiento es positivo, dentro
ROE	72%	62%	56%	52%	30%	de los periodos analizados parte del activo se ha financiado haciendo crecer la rentabilidad financiera.
EFICIENCIA						
Rotación de activos totales	0,98	0,98	0,87	0,85	0,58	Los activos totales han rotado desde 98 hasta 85 veces entre el 2017 y 2020, en el 2021 han rotado 58 veces, es decir que por cada \$1 invertido en activos totales genero 0,58ctvs en ventas al año en el 2021.

Gráfico 24.

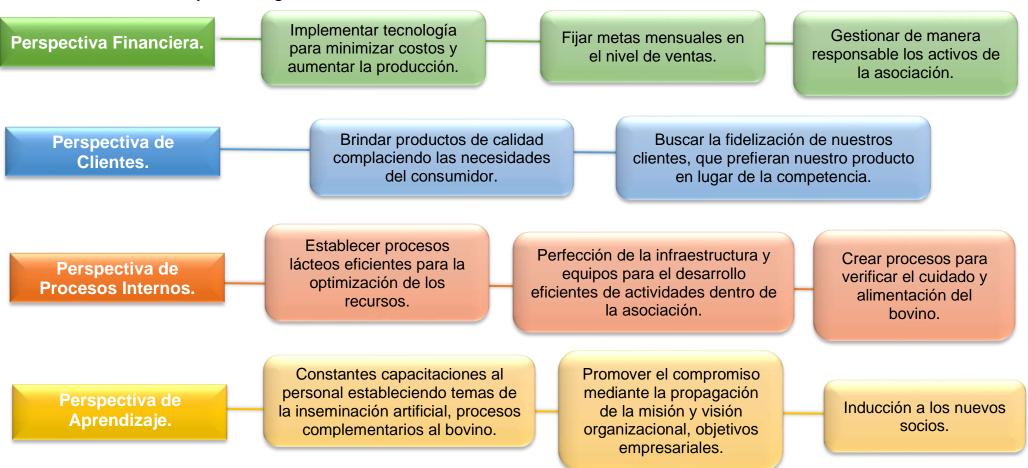
Organigrama Empresarial ASOPAR.



Apéndice 26

Gráfico 25.

Mapa Estratégico/Balance Scorecard.



Apéndice 27 Tabla 16. Actividades de la asociación/ Seguimiento a estrategias.

PERSPECTIVA	ACTIVIDADES
	Adquisición de nuevos equipos, herramientas y maquinarias tecnológicas.
-	Adecuaciones en la infraestructura del lugar.
Financiero	Instalación de un nuevo software contable.
	Contratación de publicidad masiva de la empresa.
	Establecer una proyección objetivo de ventas mensuales.
	Estudio para observar el comportamiento de los clientes.
	Realizar un estudio para poder implementar la venta de productos derivados
Clientes	de la leche en base a los gustos y preferencias en el nicho del mercado.
	Reuniones trimestrales para llevar un seguimiento de la mejora de los
	objetivos instituidos.
	Promulgar la nueva jerarquía, objetivos empresariales, misión y visión a los
	socios para su desarrollo.
Procesos	Realizar seguimiento del animal bovino que poseen los socios para su
Internos	cuidado, alimentación, así prevalecerá la calidad de la leche.
	Adquirir un nuevo transporte para el reparto del producto, para su respectiva
	entrega rápida.
	Implementar un plan de control de calidad, control de higiene, para la
	seguridad industrial de los socios.
	Elaborar actividades de integración para todos los miembros de la
Aprondizaio	asociación. Capacitación al paragnal para que cierza que babilidades al cumplimiente de
Aprendizaje	Capacitación al personal para que ejerza sus habilidades al cumplimiento de objetivos.

Apéndice 28

Tabla 17.

Plan de acción-Actividades de la asociación.

PLAN DE ACCIÓN	OBJETIVOS EMPRESARIALES	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Financiero	Establecer nuevo equipamiento	Adquisición de nuevos equipos,	Comienza en una	Gerente.
	tecnológico para el enfriamiento de la	herramientas y maquinarias	semana.	Departamento
	leche, mejorando la productividad de la	tecnológicas.		financiero.
	asociación.			Departamento de
				producción.
	Buscar establecer lazos económicos	Adecuaciones en la infraestructura	Comienza en dos	Gerente.
	externos para la expansión de la	del lugar.	semanas.	Departamento
	infraestructura de la asociación.			financiero.
	Implementar un nuevo software contable	Instalación de un nuevo software	La primera semana.	Gerente.
	para el adecuado manejo de los recursos	contable.		Departamento
	financieros de la asociación.			financiero.
		<u> </u>	<u> </u>	CONTINUA

	Establecer estrategias de marketing para	Contratación de publicidad masiva	Comienza dentro de	Gerente.
	destacar la imagen empresarial.	de la empresa.	un mes.	Departamento de
	Diseñar una página web para dar a			marketing.
	conocer las actividades de la asociación.			
	Crecimiento en el nivel de ventas de la	Establecer una proyección objetivo	Mensual.	Gerente.
	entidad.	de ventas mensuales.		Departamento
				financiero.
	Lograr ser una asociación competitiva	Estudio para observar el	Semestral.	Gerente.
Clientes	marcando la diferencia ante la	comportamiento de los clientes.		Departamento de
	competencia generando la fidelidad de			administración.
	nuestros clientes.			
	Establecer relaciones sólidas con	Realizar un estudio para poder	Semestral.	Gerente.
	nuestros clientes.	implementar la venta de productos		Departamento de
		derivados de la leche en base a los		administración.
		gustos y preferencias del nicho del		
		mercado.		
10	Desarrollar reuniones corporativas	Reuniones mensuales para llevar	Mensual.	Gerente.
Procesos	periódicas para el rastreo de los	un seguimiento de la mejora de los		Departamento de
	objetivos.	objetivos instituidos.		administración.
ā				

Promulgar la nueva jerarquía, objetivos empresariales, misión y visión a los socios para su desarrollo. Realizar seguimiento del animal bovino que poseen los socios para su cuidado, alimentación, así	Trimestral. Mensual.	administración. Gerente.
visión a los socios para su desarrollo. Realizar seguimiento del animal bovino que poseen los socios para su cuidado, alimentación, así	Mensual.	Gerente.
desarrollo. Realizar seguimiento del animal bovino que poseen los socios para su cuidado, alimentación, así	Mensual.	Gerente.
Realizar seguimiento del animal bovino que poseen los socios para su cuidado, alimentación, así	Mensual.	
bovino que poseen los socios para su cuidado, alimentación, así	Mensual.	Gerente. Departamento d
su cuidado, alimentación, así		Departamento d
		producción.
prevalecerá la calidad de la leche.		
Implementar un plan de control de	Mensual.	Gerente.
calidad, control de higiene, para la		Departamento d
seguridad industrial de los socios.		producción Y
		administración.
Adquirir un nuevo transporte para	En un mes.	Gerente.
el reparto del producto, para su		Departamento
respectiva entrega rápida.		financiero.
	Implementar un plan de control de calidad, control de higiene, para la seguridad industrial de los socios. Adquirir un nuevo transporte para el reparto del producto, para su	Implementar un plan de control de calidad, control de higiene, para la seguridad industrial de los socios. Adquirir un nuevo transporte para el reparto del producto, para su

				CONTINUA
	Fortalecer el compromiso de los	Elaborar actividades de integración	Trimestral.	Gerente.
Aprendizaje	miembros de la asociación de	como dinámicas en grupos, con		Departamento de
	productores agropecuarios La Reforma	todos los miembros de la		administración.
	ASOPAR., manteniendo una	asociación.		
	comunicación fortaleciendo así la gestión			
	administrativa.			
	Efectuar un plan de capacitación al	Capacitación al personal para que	Trimestral.	Gerente.
	capital humano para mejorar el proceso	ejerza sus habilidades al		Departamento de
	productivo, tecnológico de la asociación.	cumplimiento de objetivos.		administración.