



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
PRODUALBA CÍA. LTDA, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

JESSICA NOEMI PEÑAFIEL GAVILANES

Riobamba-Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
PRODUALBA CÍA. LTDA, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: JESSICA NOEMI PEÑAFIEL GAVILANES

DIRECTORA: LIC.NORMA PATRICIA JIMÉNEZ VARGAS

Riobamba-Ecuador

2020

2020, JESSICA NOEMI PEÑAFIEL GAVILANES

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

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

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

Riobamba, de 06 de enero del 2020

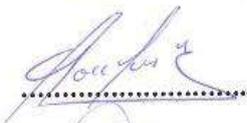


Jessica Noemi Peñafiel Gavilanes

C.C: 0603667197

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

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA PRODUALBA CÍA. LTDA, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO., previo a la obtención del título de Ingeniera Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. JESSICA NOEMI PEÑAFIEL GAVILANES, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		06-01-2020
Lic. Norma Patricia Jiménez Vargas DIRECTOR TRIBUNAL		06-01-2020
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo MIEMBRO TRIBUNAL		06-01-2020

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar, encaminar mi vida y por todas sus bendiciones que me brinda en cada momento de dificultad y de alegría.

El agradecimiento eterno a mis amados padres Marcial Peñafiel y Teresa Gavilanes por ser mi apoyo incondicional y mi mayor inspiración a quien por su esfuerzo y sacrificio hoy tengo la oportunidad de tener una carrera profesional para mi futuro.

Gratitud a mi adorado tío Geovany Peñafiel por compartirme cariño, comprensión y brindarme confianza al abrirme las puertas de su hogar en el lapso de mis estudios superiores.

Deseo del mismo modo expresar mi gratitud y agradecimiento a mi tutora Ing. Norma Jiménez Vargas, miembro Ing. Carmen Samaniego Erazo por la confianza, apoyo, dedicación y por haber compartido conmigo sus sabios conocimientos y sobre todo su amistad.

Extiendo este agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a sus autoridades y docentes quienes me permitieron alcanzar uno más de mis objetivos personales.

Jessica Noemi Peñafiel Gavilanes

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios por ser la guía Espiritual que nos llena de amor y bendiciones y por regalarme una familia tan maravillosa que siempre me supieron inculcar con sus sabios consejos y enseñanzas.

Con todo mi amor y cariño a mis amados padres Marcial y Teresa quienes me inspiran cada día y a quien les debo todo lo que soy, porque creyeron en mí y me sacaron adelante, ya que con su apoyo, consejos, comprensión y amor han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, los cuales me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, por ayudarme con los recursos necesarios para culminar con mi carrera universitaria.

A mis hermanos Jorge, Marcial y Daniela por ser mis compañeros de vida y los que brindan alegrías a mis días, con su constante compañía y apoyo incondicional me han ayudado a consagrarme en todas mis metas propuestas.

A mi novio Daniel por ser una persona importante en mi vida y estar siempre brindándome apoyo, comprensión, ánimos y sobre todo cariño y amor en cada momento.

Con amor

Jessica Noemi Peñafiel Gavilanes

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
1.1 Antecedentes de investigación.....	8
1.2 Fundamentación teórica	9
<i>1.2.1 Modelo</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2 Gestión.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.3 Gestión Financiera.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3.1 Procesos de gestión financiera</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3.2 Gestión financiera a corto plazo.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3.3 Gestión financiera a largo plazo.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.4 Modelo de gestión financiera.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.4.1 Definición.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.4.2 Antecedentes y problemática.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.4.3 Objetivo de un modelo gestión financiera.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.4.4 Formulación del modelo</i>	<i>14</i>
<i>1.2.5 Análisis financiero</i>	<i>16</i>
<i>1.2.5.1 Estados Financieros.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.5.2 Análisis Horizontal</i>	<i>17</i>
<i>1.2.5.3 Análisis Vertical.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.5.4 Balance General</i>	<i>18</i>
<i>1.2.5.5 Balance de resultados</i>	<i>19</i>
<i>1.2.5.6 Razones e indicadores financieros.....</i>	<i>19</i>

1.2.6	<i>Análisis situacional</i>	21
1.2.6.1	<i>Análisis PESTEL</i>	21
1.2.6.2	<i>Análisis PORTER</i>	22
1.2.6.3	<i>Análisis FODA</i>	23
1.3	Marco conceptual	24
1.4	Idea a defender	27
1.5	Variables	27

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	28
2.1	Enfoque de investigación	28
2.1.1	<i>Enfoque mixto</i>	28
2.2	Nivel de investigación	28
2.2.1	<i>Investigación descriptiva</i>	28
2.2.2	<i>Investigación de campo</i>	29
2.3	Diseño de investigación	29
2.3.1	<i>Diseño no experimental</i>	29
2.4	Tipo de estudio	29
2.5	Población y muestra	29
2.5.1	<i>Tipo de muestreo</i>	29
2.5.2	<i>Población</i>	31
2.5.3	<i>Muestra</i>	31
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
2.6.1	<i>Métodos</i>	31
2.6.2	<i>Técnicas e instrumentos</i>	32

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	33
3.1	Resultados y discusión de resultados	33
3.1.1	<i>Análisis de resultados</i>	33
3.1.1.1	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los Trabajadores</i>	33
3.1.1.2	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a clientes</i>	43

3.1.1.3	<i>Entrevista a la presidencia de PRODUALBA</i>	54
3.1.1.4	<i>Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas</i>	57
3.1.1.5	<i>Resultados obtenidos de la entrevista al presidente</i>	58
3.2	Propuesta	59
3.2.1	<i>Objetivos de la propuesta</i>	59
3.2.2	<i>Descripción de la empresa “PRODUALBA” CÍA LTDA</i>	59
3.2.2.1	<i>Localización</i>	60
3.2.2.2	<i>Proceso productivo</i>	61
3.2.2.3	<i>Características de la infraestructura</i>	66
3.2.2.4	<i>Misión</i>	67
3.2.2.5	<i>Visión</i>	67
3.2.2.6	<i>Objetivos empresariales</i>	68
3.2.3	<i>Contenido de la propuesta</i>	68
3.2.4	<i>Análisis e interpretación de estados financieros</i>	69
3.2.4.1	<i>Análisis financiero</i>	69
3.2.5	<i>Diagnóstico situacional de la empresa</i>	81
3.2.5.1	<i>Factores clave del macroentorno</i>	81
3.2.5.2	<i>Factores clave del micro entorno</i>	83
3.2.5.3	<i>Factores clave internos</i>	84
3.2.5.4	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	86
3.2.5.5	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	87
3.2.5.6	<i>FODA de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA</i>	87
3.2.6	<i>Rediseño de la filosofía empresarial</i>	89
3.2.6.1	<i>Rediseño de la misión</i>	89
3.2.6.2	<i>Rediseño de la visión</i>	89
3.2.6.3	<i>Rediseño del organigrama estructural de la empresa</i>	90
3.2.6.4	<i>Funciones de cada una de las áreas de la empresa “PRODUALBA” CÍA LTDA</i>	91
3.2.7	<i>Determinación de estrategias</i>	101
3.2.7.1	<i>Plan operativo anual</i>	102
3.2.7.2	<i>Políticas</i>	106
3.2.7.3	<i>Proyecciones</i>	108
3.2.7.4	<i>Control y seguimiento</i>	110
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Modelo de gestión Castillo Méndez.....	15
Tabla 2-1:	Indicadores Financieros	19
Tabla 1-2:	Población de trabajadores	31
Tabla 1-3:	Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	33
Tabla 2-3:	Participación del personal en el éxito y fracaso de la empresa	34
Tabla 3-3:	Proceso de capacitación continua	35
Tabla 4-3:	Trabajo por metas	36
Tabla 5-3:	Revisión periódica de los objetivos de la empresa.....	37
Tabla 6-3:	Indicadores de medición de desempeño.....	38
Tabla 7-3:	Conocimiento sobre las ventas de la empresa.....	39
Tabla 8-3:	Factores que intervienes en las ventas	40
Tabla 9-3:	Inconvenientes del producto	41
Tabla 10-3:	Sugerencia para el mejoramiento de ventas	42
Tabla 11-3:	Género de la población	43
Tabla 12-3:	Productos adquiridos.....	44
Tabla 13-3:	Cantidad adquirida por los clientes	45
Tabla 14-3:	Tiempo de adquisición del producto.....	46
Tabla 15-3:	Medios de publicidad.....	47
Tabla 16-3:	Criterios de compra del cliente	48
Tabla 17-3:	Nivel de satisfacción del producto	49
Tabla 18-3:	Inconvenientes con el producto.....	50
Tabla 19-3:	Aspectos de mejora del producto	51
Tabla 20-3:	Intención de recomendación del producto	52
Tabla 21-3:	Aspectos a implementar	53
Tabla 22-3:	Productos	66
Tabla 23-3:	Características de la infraestructura	67
Tabla 24-3:	Análisis vertical del balance general.....	70
Tabla 25-3:	Análisis vertical del estado de resultados	72
Tabla 26-3:	Análisis horizontal del balance general	73
Tabla 27-3:	Análisis horizontal del estado de resultados	76
Tabla 28-3:	Indicadores o ratios financieros	78
Tabla 29-3:	Indicadores financieros con su interpretación individual.....	80
Tabla 30-3:	Factores clave del macroentorno.....	81

Tabla 31-3:	Factores clave del mico entorno.....	83
Tabla 32-3:	Factores clave internos.....	84
Tabla 33-3:	Matriz MEFI	86
Tabla 34-3:	Matriz MEFE	87
Tabla 35-3:	Matriz DAFO.....	101
Tabla 36-3:	Plan operativo anual.....	102
Tabla 37-3:	Políticas para dar crédito.....	107
Tabla 38-3:	Proyección del balance general de la empresa “PRODUALBA”	108
Tabla 39-3:	Proyección del estado de resultados de la empresa “PRODUALBA”	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Objetivo de la gestión financiera.....	10
Figura 2-1:	Proceso de la gestión financiera	12
Figura 3-1:	Ciclo operativo a corto plazo.....	12
Figura 4-1:	Árbol de problemas de una organización	14
Figura 5-1:	Modelo de Gestión Financiera Terrazas.....	15
Figura 6-1:	Modelo de Gestión Financiera Terrazas.....	18
Figura 7-1:	PESTEL.....	21
Figura 1-3:	Organigrama Funcional PRODUALBA CIA LTDA.	60
Figura 2-3:	Ubicación de la empresa PRODUALBA CIA LTDA.....	60
Figura 3-3:	Diagrama de flujo del proceso de producción de PRODUALBA CIA LTDA.	62
Figura 4-3:	Materia prima (maíz).....	63
Figura 5-3:	Materia prima (soya)	63
Figura 6-3:	Molienda del producto.....	63
Figura 7-3:	Obtención del Núcleo.....	64
Figura 8-3:	Mezclado del producto	64
Figura 9-3:	Pesaje de materiales.....	65
Figura 10-3:	Ensacado del producto.....	65
Figura 11-3:	Apilamiento del producto final (cerdos).....	65
Figura 12-3:	Apilamiento del producto final (pollos)	65
Figura 13-3:	Orgnigrama.....	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	33
Gráfico 2-3:	Participación del personal en el éxito y fracaso de la empresa.....	34
Gráfico 3-3:	Proceso de capacitación continua	35
Gráfico 4-3:	Trabajo por metas	36
Gráfico 5-3:	Revisión periódica de los objetivos de la empresa	37
Gráfico 6-3:	Indicadores de medición de desempeño	38
Gráfico 7-3:	Conocimiento sobre las ventas de la empresa.....	39
Gráfico 8-3:	Factores que intervienes en las ventas	40
Gráfico 9-3:	Inconvenientes del producto	41
Gráfico 10-3:	Sugerencia para el mejoramiento para ventas.....	42
Gráfico 11-3:	Género de la población	43
Gráfico 12-3:	Productos adquiridos.....	44
Gráfico 13-3:	Cantidad adquirida por los clientes.....	45
Gráfico 14-3:	Tiempo de adquisición del producto.....	46
Gráfico 15-3:	Publicidad	47
Gráfico 16-3:	Criterios de compra del cliente	48
Gráfico 17-3:	Nivel de satisfacción del producto.....	49
Gráfico 18-3:	Inconvenientes con el producto	50
Gráfico 19-3:	Aspectos de mejora del producto.....	51
Gráfico 20-3:	Aspectos de mejora del producto.....	52
Gráfico 21-3:	Aspectos a implementar.....	53

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC

ANEXO B: CÉDULA DE IDENTIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL

ANEXO C: FORMATO DE ENTREVISTA

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA (ÁREA CONTABLE)

ANEXO E: FORMATO DE ENCUESTA (TRABAJADORES)

ANEXO F: FORMATO DE ENCUESTA (CLIENTES)

ANEXO G: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ANEXO H: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ANEXO I: GUÍA DE OBSERVACIÓN

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en un modelo de gestión financiera para la empresa “Produalba cía. Ltda.”, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo, con el propósito de mejorar la gestión financiera mediante una adecuada maximización de la rentabilidad. La metodología que se aplicó, radica en investigación de campo al aplicar instrumentos como las encuestas basándonos en el registro oficial del INEC en cuanto a la población de Pallatanga haciendo referencia a los clientes de la empresa, al analizar los estados financieros, los procesos y funciones que se ejecutan en la empresa, además se realizó un diagnóstico actual de la misma utilizando el análisis FODA. Con los resultados obtenidos se pudo determinar falencias financieras recursos financieros limitados, alto nivel de endeudamiento, cartera vencida, cambios en el costo de materia prima, bajo nivel de ventas, falta de capital para invertir, dificultad para adquirir préstamos, falta de capital de trabajo. El presente modelo de gestión se basa principalmente en los análisis de los estados financieros, el diagnóstico situacional de la empresa, el rediseño de la filosofía corporativa y la determinación de las estrategias tales como: incrementar el activo fijo, reducción para el costo de ventas, desarrollar nuevas capacitaciones, recuperar la cartera vencida. Se recomienda implementar todas las estrategias y actividades determinadas en el modelo de gestión financiera propuesto ya que las mismas ayudarán a maximizar la rentabilidad, además de tomar en cuenta la descripción de cargo planteado para esta empresa, así lograremos optimizar mano de obra y tiempos en los procesos de producción siendo este un aporte importante para cumplir con los objetivos institucionales.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < MODELO DE GESTIÓN> <GESTIÓN FINANCIERA> <RENTABILIDAD> <LIQUIDEZ> <PALLATANGA (CANTÓN)>.



ABSTRACT

The present research work consists in a model of financial management for the “Produalba co. Ltd.”, Pallatanga canton, Chimborazo province, with the purpose of improving the financial management through an adequate maximization of profitability. The methodology that was applied, it is based on field research when applying instruments such as surveys based on the official INEC registry regarding the population of Pallatanga, referring to the company's clients, when analyzing the financial statements, processes and functions that are executed in the company, in addition, a current diagnosis of the cooperative was carried out using the SWOT analysis. With the results obtained it was able to determine the financial weaknesses, limited financial resources, high level of indebtedness, past due portfolio, changes in the cost of raw material, low level of sales, lack of capital to invest, difficulty acquiring loans, lack of work capital. The present model of management is mainly based on the analysis of the financial statements, the situational diagnosis of the company, the redesign of corporate philosophy and the determination of the strategies such as: increase the fixed assets, reduction in cost of sales, develop new trainings, recover overdue portfolio. It is recommended to implement all the strategies and activities determined in the proposed financial management model since they will help maximize profitability, in addition to taking into account the description of the position proposed for this company, so we will be able to optimize labor and time in the production processes being this an important contribution to fulfill the institutional objectives.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT MODEL> <FINANCIAL MANAGEMENT> <COST EFFECTIVENESS> <LIQUIDITY>.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA “PRODUALBA CÍA. LTDA.”, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, está encaminado a lograr una correcta gestión de recursos para maximizar la rentabilidad empresarial, está estructurado de la siguiente forma:

Se describe la problemática de la empresa, se plantea desde un entorno macro, meso y micro los inconvenientes que presenta el sector de balaceados en el Ecuador; y un primer análisis a la problemática que ha venido exteriorizando la empresa Produalba Cía. Ltda., en los últimos años, se presenta la respectiva justificación teórica metodológica y práctica en donde se pone de manifiesto la funcionalidad, relevancia para los beneficiarios, implicaciones prácticas para el correcto desarrollo con imprescindible conocimiento en el área financiera.

Se estableció el marco de referencia donde se detallan experiencias y trabajos realizados anteriormente, así lograr mayor fiabilidad para hallar un procedimiento adecuado al problema planteado, así mismo se describe el marco teórico del área de estudio con información actualizada y de fuentes confiables; también se especifican los conceptos relevantes para el proceso de investigación mediante el marco conceptual, se describe la metodología desde el enfoque, nivel y tipo de investigación, posteriormente se cuantifica la población y la muestra involucrada para el correcto diagnóstico empresarial, se muestran los resultados de la tabulación de las encuestas aplicadas y respectivo análisis e interpretación.

Se desarrolla el modelo de gestión financiero que consta de una descripción de la empresa, un análisis del macro y micro entorno, análisis financiero vertical, horizontal e indicadores financieros, determinando así un diagnóstico situacional de la empresa mediante la utilización de un análisis FODA, con su respectiva calificación de factores tanto internos como externos para así conocer los puntos críticos y establecer estrategias mediante la matriz DAFO con la ayuda del plan operativo anual (POA) en donde describimos los objetivos, actividades, responsable, costo y metas; y para poder corroborar con esta propuesta se realizó las proyecciones, además de la semaforización para poder tener un control correcto de las metas que se espera obtener.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria de balanceados en el Ecuador tiene su origen en los años 1962 -1963 y desde ese momento ha representado un papel vital para la industria pecuaria del país. (INIAP, 2016, pág. 7) En un análisis de la industria de balanceados de la Encuesta Global sobre Alimento Balanceado se determinó que:

En el Ecuador existe alrededor de 351 empresas productoras de alimento balanceado, en su mayoría son PYMES fundamentales en la economía, porque se han convertido en una fuente de generación de empleo y un medio para ofrecer balanceados en mercados de menor tamaño. (Zúñiga Santillán, Espinoza Toalombo, Campos Rocafuerte, Tapia Núñez, & Muñoz Bernal, 2016, pág. 1)

La industria de alimentos de proteína animal depende del maíz y soya como materias primas; sin embargo “El Consejo Consultivo maíz, estableció la eliminación de la franja de precios del maíz de \$13,50 y \$17,20 ahora a un precio único de \$15,25 el quintal con 13% de humedad y 1% de impurezas” (El Comercio, 2019, pág. 1); ocasionando desestabilidad en los industriales.

Los gremios industriales señalan que el precio mínimo de sustentación, conforme lo establece el Reglamento de Comercialización vigente, debe ser equivalente a los costos promedio de producción de maíz, más una tasa de rentabilidad, que para las Pymes es 11,83%. Por lo tanto, el precio real sería de USD 12,90 por quintal del producto. (El Comercio, 2019, pág. 1)

La situación es preocupante, ya que antes de la medida las pymes ya presentaban problemas por una inadecuada administración y gestión financiera y 3 de cada 10 empresas nuevas han quebrado. (Cunuhay, L., 2019)

En las investigaciones realizadas en la provincia de Chimborazo, se ha podido constatar que las organizaciones, no mantienen registros contables que les permita conocer su situación económica financiera, para que puedan tomar decisiones oportunamente y se garantice el normal funcionamiento de sus negocios. (Carrillo Hernández, Alarcón Gavilanes, & Tapia Muñoz, 2017)

PRODUALBA Cía. Ltda., es una empresa chimboracense creada con fines de lucro en el año 2009 pertenece a 5 socios accionistas, está ubicada cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo

elabora balanceados para el sector avícola, porcino y bovino, utilizando materia prima como maíz duro, soya, aceite de palma, pre mezclas de pollo y químicos para preservar el producto.

Uno de los problemas financieros que los socios de Produalba han detectado se relaciona a la falta de recursos, se han visto en la necesidad de despedir personal para sostener la operación diaria, no se ha podido desarrollar nuevos proyectos por la limitación en el crecimiento e inversión del negocio debido a una descapitalización generada por el retiro de utilidades de manera periódica equivalente a las necesidades de los socios.

Otro problema detectado ha sido la cartera vencida, originado principalmente porque la empresa ofrece a crédito el balanceado a sus clientes, sin el análisis adecuado, lo que ha ocasionado problemas de liquidez, debido a la falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes.

La variabilidad del precio de la materia prima especialmente del maíz ha causado descontrol en el manejo del efectivo, cuando existe un aumento del costo de materia prima los empresarios deben tener mayor capital de trabajo para surtir balanceado lo que ocasiona una inversión inicial adicional que no siempre se ha podido hacer frente.

Actualmente la empresa cuenta con un mercado selectivo, exclusivamente sus ventas se dirigen a clientes del cantón Pallatanga, y sitios cercanos, esto provoca un bajo reconocimiento por parte de compradores potenciales, además en la evaluación interna realizada por los socios de la empresa, se identificaron debilidades administrativas referentes a la carencia de un modelo de gestión financiera.

La problemática financiera de la empresa se describe principalmente: en recursos financieros limitados, alto nivel de endeudamiento, cartera vencida, cambios en el costo de materia prima, bajo nivel de ventas, falta de capital para invertir, dificultad para adquirir préstamos, falta de capital de trabajo, ausencia de control financiero y de personal especializado.

En resumen, se ha planteado el problema de la siguiente forma:

- Causas identificadas: Desconocimiento y falta de toma de decisiones administrativas en pro de un buen manejo financiero.
- Problema central: Inexistencia de un modelo de gestión financiero
- Efectos: Reducción de la rentabilidad

Formulación del problema

¿De qué manera incidirá un modelo de gestión financiera para la empresa “Produalba Cía. Ltda.”, cantón Pallatanga, provincia Chimborazo en la maximización de la rentabilidad?

Sistematización del problema

¿Qué se va a lograr mediante la revisión bibliográfica del modelo de gestión financiera?

¿Cuál es el diagnóstico situacional en la empresa PRODUALBA CIA LTDA Cantón Pallatanga, Provincia Chimborazo?

¿De qué manera contribuye el modelo de gestión financiera en la empresa?

Delimitación del problema

a) Espacial

- Provincia: Chimborazo
- Cantón: Pallatanga
- Empresa: PRODUALBA. CIA LTDA

b) De contenido

- Área: Administrativa
- Campo: Modelo de Gestión Financiera
- Aspecto: Maximizar la rentabilidad

c) Temporal

- La investigación va a ser transversal ya que la desarrollaremos en un periodo de tiempo preciso

JUSTIFICACIÓN

El interés principal de realizar este trabajo de titulación partió de una reflexión analítica de la importancia de la gestión financiera en los denominados micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en el Ecuador, pues representan el 99% de negocios. (El Universo, 2019, pág. 1).

Además, esta investigación se realizó con el propósito de aportar al sector de balaceados mediante un modelo de gestión financiero acorde a las necesidades empresariales de un caso tipo como PRODUALBA, el cual al aplicarlo constituirá un instrumento de evaluación del logro de competencias, cuyos resultados podrán sistematizarse en soluciones, para ser incorporado al modelo conforme la evolución empresarial en el sector.

La gestión financiera se llevó a cabo con el objetivo optimizar y multiplicar el dinero. Esto quiere decir que se enfocó en sacar el mayor provecho a los recursos disponibles, pero también apoyará la toma de decisiones orientadas a que esos recursos puedan entregar ganancias.

El modelo de la gestión financiera será una herramienta importante para todos los que participan en la empresa, tanto para los trabajadores, como para los socios.

El diseño de un modelo de gestión financiera permitirá analizar la información financiera para tomar decisiones correctas, facilitando una visión clara y una oportuna toma de decisiones en cuanto a inversión y optimización; permitiendo incrementar la rentabilidad de los socios.

La presente investigación se fundamentó en información de libros referentes a la gestión financiera, conjuntamente con revistas, folletos y artículos científicos avalados; se consiguió construir el marco teórico donde se destacó la importancia, objetivos y procesos de un modelo de gestión financiera; además se enfatizó las características de un análisis financiero y cada uno de los aspectos que este involucra para su indagación.

De esta manera se busca aportar con nueva información y sustentar la existente, para que pueda servir de base para futuros proyectos investigativos.

Justificación Metodológica

La gestión financiera es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las empresas ya que parte de una metodología estratégica, que centra la atención de los accionistas de Prodealba Cía. Ltda., en el futuro buscando beneficios financieros, mediante experiencias y conocimientos de todos los integrantes de la empresa; por lo que fue imprescindible que el modelo sea secuencial, práctico y apropiado para la organización.

Se realizó un diagnóstico situacional empresarial interno y externo, para la selección de un modelo idóneo y en este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera fue prioritaria para coadyuvar en este objetivo, además fue tarea esencial velar por los intereses de los accionistas especialmente la rentabilidad.

Se realizó un análisis financiero el cual Flores lo define como:

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos de hechos históricos y actuales de una empresa para la respectiva toma de decisiones relacionadas con la administración y maximización de la utilidad. (Flores Flores, 2019, pág. 8)

Todos y cada uno de esos aspectos fueron obtenidos por medio de mecanismos de recopilación de información (entrevistas, encuestas, guías), que posteriormente fueron procesados estadísticamente y finalmente presentados los resultados.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad se ve afectada por decisiones que tanto en la parte comercial (generación de ingresos) como en la parte más operativa (generación de costos), un buen modelo de rentabilidad debe contemplar la forma en que la empresa genera las ventas y utiliza sus recursos (con el respectivo costo), además de permitir entender cómo se genera esta rentabilidad. (Arozemena, 2019, pág. 6)

Justificación Práctica

La empresa logrará un nivel de organización estratégico tal que les permita sobrevivir en el mercado e incrementar su rentabilidad, considerando sus objetivos de crecimiento y la concepción de cambio en el mercado.

El modelo de gestión financiera será una herramienta que guía el manejo de la información financiera permitiendo optimizar recursos y maximizar la rentabilidad mediante un análisis detallado del desempeño financiero de la empresa, con herramientas que permiten diagnosticar problemas que no son visibles en cifras contables mejorando el proceso de toma de decisiones.

Es de interés elaborar el presente trabajo para demostrar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, un modelo de gestión financiera es de suma importancia para una empresa beneficiándola notablemente al tener políticas, procedimientos para poder obtener eficiencia y eficacia operativa, tener seguridad razonable al momento de mejorar la rentabilidad.

La investigación es pertinente existe la disponibilidad y apertura por parte de la empresa “Produalba Cía. Ltda.” para facilitar la información, además de contar con los recursos económicos, tecnológicos y bibliográficos para afrontar la investigación.

Los beneficiarios directos de este estudio serán los socios de la empresa “Produalba Cía. Ltda.”, porque dispondrán de una herramienta para maximizar su rentabilidad. Este modelo de gestión ayudará a plasmar la dirección correcta para el funcionamiento de la empresa, y transmitirlo hacia toda la organización.

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera a través de estrategias en la empresa “Produalba Cía. Ltda.” Cantón Pallatanga, Provincia Chimborazo para maximizar la rentabilidad empresarial.

Objetivos Específicos

- 1) Establecer los lineamientos teóricos mediante una revisión bibliográfica en torno a un modelo de gestión financiera.
- 2) Ejecutar un diagnóstico situacional de la empresa “Produalba Cía. Ltda.” Cantón Pallatanga, Provincia Chimborazo para establecer las necesidades del modelo de gestión financiera.
- 3) Realizar una propuesta a través del modelo de gestión financiera determinando estrategias y actividades que ayude a maximizar la rentabilidad.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

El trabajo de titulación abordará el planteamiento de un modelo de gestión financiero sustentándose en fuentes bibliográficas actuales científicamente avaladas como libros, informes de entidades gubernamentales, reportes científicos, artículos científicos, revistas, sitios web confiables; del mismo modo se basará en experiencias previas y resultados eficientes obtenidos en trabajos como los que se detallan a continuación:

- Investigación titulada *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa AGROCOMEXPORT CÍA. LTDA*, realizada por (Quillupangui, J., 2014); donde se estudió a una empresa dedicada a la comercialización, distribución y procesamiento de Balanceados, a la que se aplicó el modelo de estructura financiera descrito por José Zacarías Mayorga basado en el ahorro de los escudos fiscales de los intereses, mediante la herramienta SOLVER de Microsoft Excel para alcanzar objetivos como la maximización de la rentabilidad sobre la inversión existente.
- Investigación titulada *Modelo de gestión financiera para las pymes de la ciudad de Ibarra* realizado por (Pozo, 2015); El modelo de gestión se abordó para permitir a las PYMES diagnosticar e identificar el inicio de un proceso administrativo financiero, además de ayudar a que los propietarios puedan tomar las riendas de la empresa y tomar decisiones acertadas que les permita mejorar la rentabilidad de la misma.
- Investigación titulada *Diseño de un modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa AUTEK S.A ubicada en la ciudad de Quito* realizado por (Barba, M., 2018); el cual se diseñó con el objetivo de brindar una herramienta eficiente en la empresa y de esta manera mejorar su rentabilidad.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Modelo

Modelo se define como la representación simplificada de una realidad, los modelos pretenden reproducir algunas propiedades del sistema original por otro objeto o sistema de menor complejidad y fácil de interpretar. (Córdoba, M., 2014)

Los modelos se construyen para conocer propiedades del sistema real. "un modelo es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica" (Casadejús, J., 2014).

1.2.2 Gestión

La palabra gestión proviene de la palabra “*gestus*”, que significa actitud. La gestión es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a todo establecimiento y a sus integrantes. (Chiavenato,I., 2016)

Existen diversos tipos de gestión enfocados a distintos ámbitos sean estos educativos, sociales, empresariales, entre otras. En este caso el enfoque apunta al área financiera.

- **Gestión administrativa:** Es el conjunto de actividades y etapas que son necesarias para llevar a cabo la actividad económica. (Caballero, E.2014, p.102)
- **Gestión financiera:** Es el proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. (Córdoba, M., 2014).
- **Gestión empresarial:** Es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos. (Chiavenato,I., 2016)

1.2.3 Gestión Financiera

La gestión financiera es aquella disciplina que está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas a la composición de los activos, estructura de la financiación y política de dividendos, enfocándose a la maximización del beneficio y de la riqueza. (Rengifo,F., 2018)

El objetivo general de la gestión financiera en la empresa es apoyar y financiar su crecimiento rentable controlando su riesgo, comprende la formulación de objetivos específicos. (Pérez,C& Veiga, J., 2015), los cuales se describen a continuación:

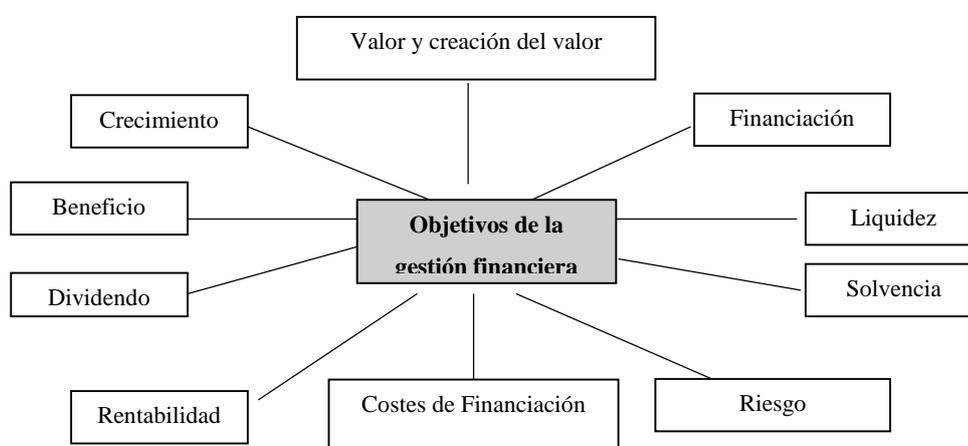


Figura 1-1: Objetivo de la gestión financiera

Fuente: (Pérez,C& Veiga, J., 2015)

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Crecimiento: Este es uno de los objetivos primordiales de cualquier organización, porque en general se considera que el tamaño mejora la rentabilidad, refuerza la posición financiera, reduce el riesgo. Sin embargo, aumenta la complejidad, e incrementa el riesgo. (Pérez, C; &Veiga, J.,2015, p.38)

Beneficio: La importancia de este objetivo se justifica porque un crecimiento sostenido y elevado del beneficio resume una buena salud empresarial. Además, el beneficio mide el pasado, por lo que ignora las expectativas de la empresa y su riesgo, dos áreas clave de cualquier diagnóstico. (Pérez, C; & Veiga, J.,2015, p.40)

Dividendo: La importancia de este objetivo se explica porque el dividendo forma parte de la retribución de los propietarios; es la principal retribución monetaria y complementa la eventual plusvalía o incremento del valor de la inversión. (Pérez, C; & Veiga, J.,2015, p.41)

Rentabilidad: Es la relación entre el beneficio y la inversión mantenida o activo y mide la productividad de ésta para generar beneficios. (Pérez, C; & Veiga, J.,2015, p.42)

Financiación. Determina la composición de la financiación de la empresa, es decir, cómo participan las distintas fuentes en la financiación total y las relaciones entre sus importes respectivos. (Pérez, C; & Veiga, J.,2015, p.43)

Coste de financiación: La relevancia de este objetivo se justifica porque permite contrastar la rentabilidad con el coste de la financiación, pues la viabilidad de la empresa depende de que la rentabilidad de su inversión supere al coste medio del capital que la financia. A largo plazo se requiere que el rendimiento de la inversión supere el coste de financiarla. (Pérez, C; & Veiga, J.,2015, p.43)

Liquidez: La relevancia de este objetivo reside en que la supervivencia a corto plazo depende de que la empresa cumpla con sus pagos. El objetivo de liquidez adquiere aún mayor protagonismo en las épocas de crisis, cuando se restringen las facilidades de crédito (Pérez, C; & Veiga, J.,2015, p.46)

Solvencia: Se refiere a la garantía de la empresa para hacer frente a todo su exigible por terceros, por lo que tiene una perspectiva de largo plazo. Para ello la empresa cuenta con todas sus propiedades o activos. (Pérez, C; & Veiga, J.,2015, p.46)

Riesgo: Se refiere a la posibilidad de que los resultados reales sean inferiores a los previstos y surgen de la falta de certeza sobre la evolución de determinados parámetros internos o del entorno. (Pérez, C; & Veiga, J.,2015, p.47)

Valor y creación de valor: el principal objetivo financiero de la empresa es crear valor (o riqueza), lo que exige a su vez decir cómo la reparte entre sus partícipes. (Pérez, C; & Veiga, J.,2015, p.47)

1.2.3.1 Procesos de gestión financiera

Par ilustrar el contenido de la gestión financiera se procede describir la siguiente figura:

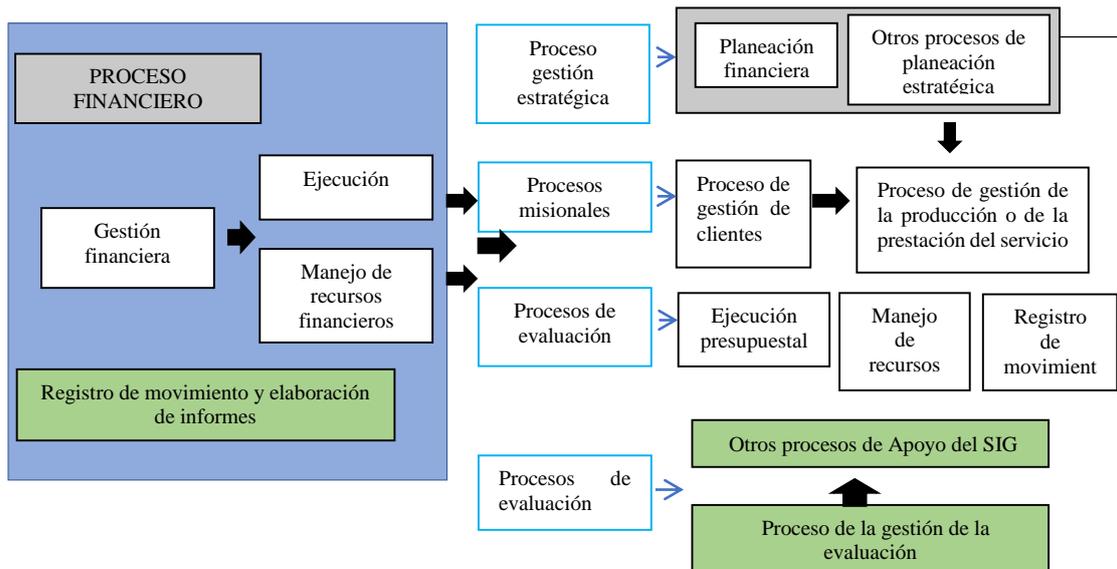


Figura 2-1: Proceso de la gestión financiera

Fuente: (Hurtado & Bustamante, 2018)

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Los procesos de gestión financiera consisten en aplicar con efectividad, la planeación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados. (Casadejús, J., 2014).

1.2.3.2 Gestión financiera a corto plazo

Implica administrar el ciclo operativo de la organización. Es decir, cada uno de los elementos del activo y pasivo corriente para optimizar estos recursos, como se observado en la siguiente figura:

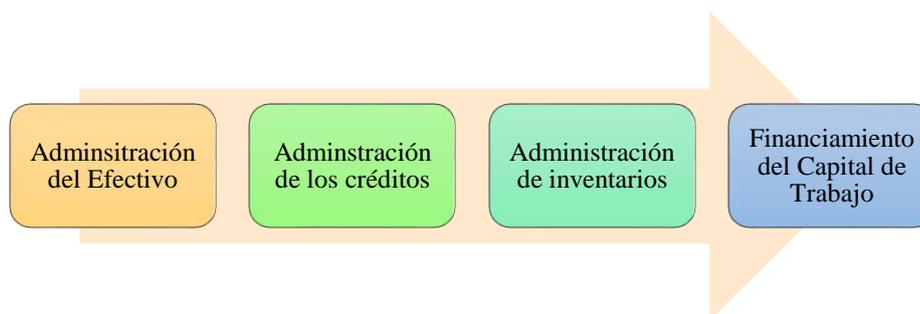


Figura 3-1: Ciclo operativo a corto plazo

Fuente: (Sgavetti, 2015)

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

1.2.3.3 Gestión financiera a largo plazo

Son las decisiones que preservan la continuidad del negocio en función de los objetivos y directrices de largo plazo. Contiene las inversiones de carácter permanente que se realizan para conseguir el objetivo de la empresa, así como los financiamientos a largo plazo y el patrimonio que incluye el resultado del periodo. (Yugcha, A.,2016, p.21)

1.2.4 Modelo de gestión financiera

1.2.4.1 Definición

Es un esquema o un marco de referencia para la administración de una entidad, pueden ser aplicados tanto en el ámbito público como privado, permiten analizar situaciones complejas. (Serrano, S., 2014)

1.2.4.2 Antecedentes y problemática

La gestión financiera admite un inmenso desafío en el tema de administrar las operaciones económico-financieras de la organización; para ello y en primera instancia se debe realizar un diagnóstico integral. (Lozada, M., 2017)

En la siguiente figura muestra en forma general cómo esta problemática se traduce en un entramado de relaciones causa- efecto que afectan al desarrollo de todos los aspectos de una organización.

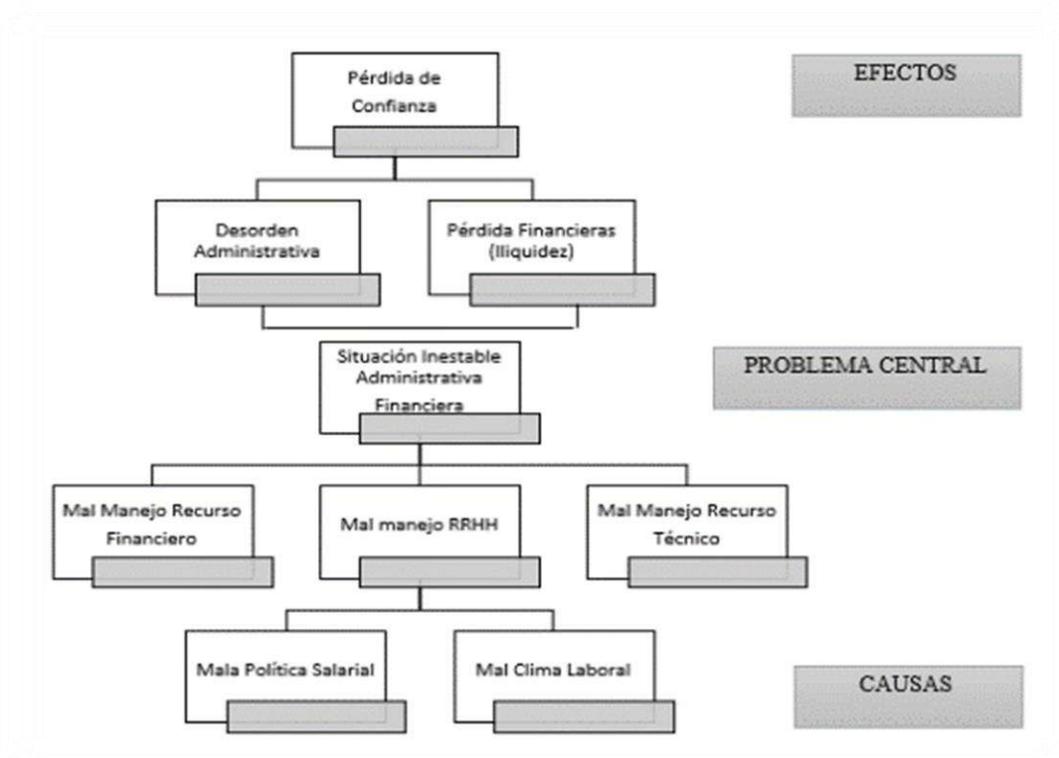


Figura 4-1: Árbol de problemas de una organización

Fuente: (Lozada, M., 2017)

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

El análisis de este árbol conlleva a la reflexión de que estas “perturbaciones” planteadas son “una bomba de tiempo” es tarea de la gestión financiera enfrentarlas en coordinación con los otros niveles estratégicos de la organización. (Lozada, M., 2017)

1.2.4.3 Objetivo de un modelo gestión financiera

Para (Casadejús, J., 2014) el fin del modelo de gestión es cumplir los objetivos de tipo económico-financiero de cualquier empresa, mismos que en casi todas las decisiones empresariales tienen igual consecuencias, estas decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de áreas ajenas a economía o contabilidad y finanzas debe tener conocimientos básicos en cuestiones relacionadas con esta actividad.

1.2.4.4 Formulación del modelo

En este apartado se presentan algunos de los modelos, donde se aprecia la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales en la gestión financiera.

El modelo planteado por Terrazas, observado en la siguiente figura consta de tres fases: la fase I referida a la planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal; la fase II, como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera y la fase III de control y apoyo a la toma de decisiones. (Terrazas, R., 2019)

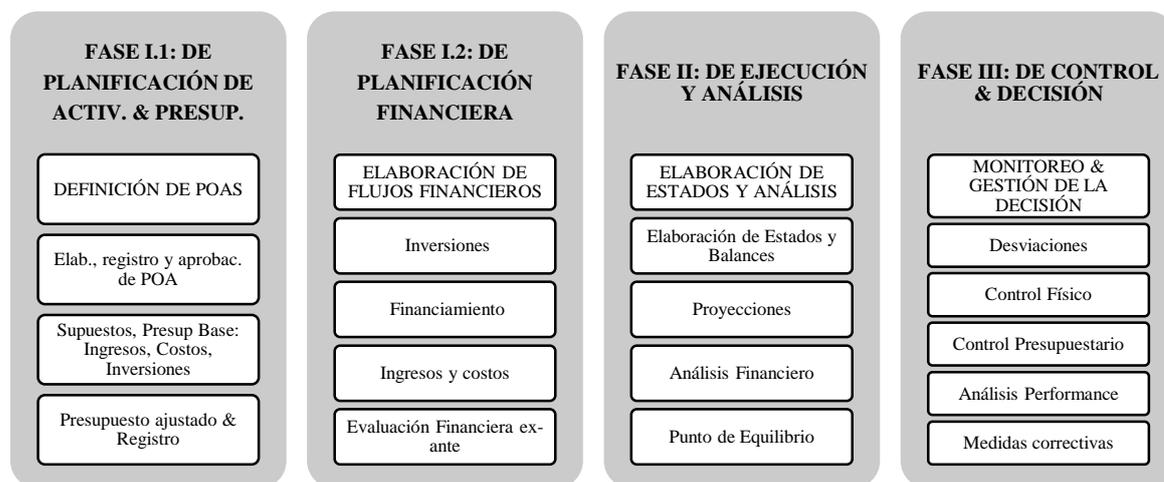


Figura 5-1: Modelo de Gestión Financiera Terrazas

Fuente: (Terrazas, R., 2019)

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

El modelo descrito por Castillo Méndez, en el 2017, establece un modelo mediante 7 apartados que incluyen lo descrito en la siguiente tabla 1.

Tabla 1-1: Modelo de gestión Castillo Méndez

1. Diagnóstico situacional
• Misión, visión, objetivos empresariales
• FODA
2. Análisis de estados financieros
• Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera
• Análisis Vertical Estado de Situación Financiera
• Análisis Horizontal Estado de Resultados
• Análisis Vertical Estado de Resultados
3. Indicadores financieros
• Razones de Liquidez
• Ratios de Apalancamiento Financiero
• Razones de Rentabilidad
• Razones de Actividad
4. Proceso de calificación de factores internos y externos
• FODA Ponderado
• Matriz de Correlación
• Matriz de Prioridades FODA
5. Perspectivas
6. Estrategias
7. Control de la gestión financiera

Fuente: (Castillo Méndez, 2017)

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

El modelo de gestión financiera basado en el libro estados financieros básicos bajo NIC/NIIIF de (Estupiñan, R., 2012), la estructura conceptual de un modelo de gestión parte del establecimiento de la información básica de la empresa (misión, visión, políticas, objetivos, entre otros), posteriormente se ejecuta un análisis e interpretación de los estados financieros donde se evalúa la posición financiera presente y pasada de una empresa, estableciendo estimaciones a fin de predecir posibles escenarios y poder tomar decisiones adecuadas; finalmente, se propone un modelo conceptual donde se ubica las estrategias a seguir según las métricas impuestas en cada una de las ellas.

FASE 1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

- **Análisis vertical del balance general**
- **Análisis vertical del estado de resultados**
- **Análisis horizontal del balance general**
- **Análisis horizontal del estado de resultados**
- **Indicadores financieros**

FASE 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

- **Factores clave del macro entorno**
- **Factores clave del micro entorno**
- **Factores internos**
- **Matriz MEFI**
- **Matriz MEFE**
- **Determinación del FODA**

FASE 3: REDISEÑO DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

- **Rediseño de la misión**
- **Rediseño de la visión**
- **Rediseño del organigrama**
- **Funciones de las áreas de la empresa**

FASE 4: DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

- **Matriz DAFO**
- **Plan operativo anual**
- **Políticas**
- **Proyecciones**
- **Control y seguimiento**

Fuente: (Estupiñan, 2012)

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

1.2.5 Análisis financiero

El análisis financiero permite obtener información de la situación económica y financiera de la empresa, de tal forma que nos oriente a decidir qué estrategias tomar a corto y largo plazo. (Casadejús, J., 2014)

El análisis financiero ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuáles fueron las causas del problema, y así tomar acciones correctivas. (Lavalle, A.,2017, p.4)

1.2.5.1 Estados Financieros

Son el resultado final de un proceso de contabilidad, que presentan cifras concretas que son recopiladas, clasificadas y mostradas al mercado o usuarios externos, que nos permiten ver la información de una manera general sobre la situación económica y financiera de la empresa en un período determinado. (Castillo, L.,2015, p.28)

1.2.5.2 *Análisis Horizontal*

En este tipo de análisis busca comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos. Con éste podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente. (Lavalle, A., 2017)

El análisis horizontal de los estados financieros es un estudio dinámico que indica la variación de las cuentas del balance durante los periodos determinados por el analista, por medio de cálculos porcentuales de los estados años tras años, es decir realiza comparaciones para apreciar el incremento o disminución de las cuentas de un periodo a otro. (Barba, M., 2018)

Se define el cálculo mediante porcentajes horizontales así:

$$\% \text{ horizontal} = \left(\frac{\text{Costo que interesa actual}}{\text{Mismo concepto del año base}} \right) - 1 \times 100$$

1.2.5.3 *Análisis Vertical*

Consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentajes integrales. (Lavalle, A.,2017, p.18)

Con el análisis vertical se observa la proporción que representan los diferentes conceptos de los estados financieros cuando se toma como base un rubro en común.

Los porcentajes del análisis vertical se calculan de la siguiente forma: (García, V.,2015, p.258)

$$\% \text{ vertical} = \left(\frac{\text{Costo que interesa}}{\text{Concepto base}} \right) \times 100$$

1.2.5.4 Balance General

El Balance General muestra la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos (Córdoba, M., 2014)

Al balance General también se lo conoce como Estado de situación Financiera o Estado de Posición Financiera. En términos generales el balance es una forma de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que debe a los acreedores (pasivos) y lo que debe a los accionistas que tienen su dinero invertido en la empresa. (García., 2015, p.232)

2.2.5.4.1 Componentes del balance general

Son componentes del balance, los activos, los pasivos y el patrimonio.

Los activos. Agrupan el conjunto de las cuentas que representan los bienes y derechos tangibles (que tienen presencia física) e intangibles (no hay físico, únicamente a través de título de valor) de propiedad de la empresa; estos, en la medida de su utilización, son fuente potencial de beneficios presentes o futuros como se visualiza a continuación:

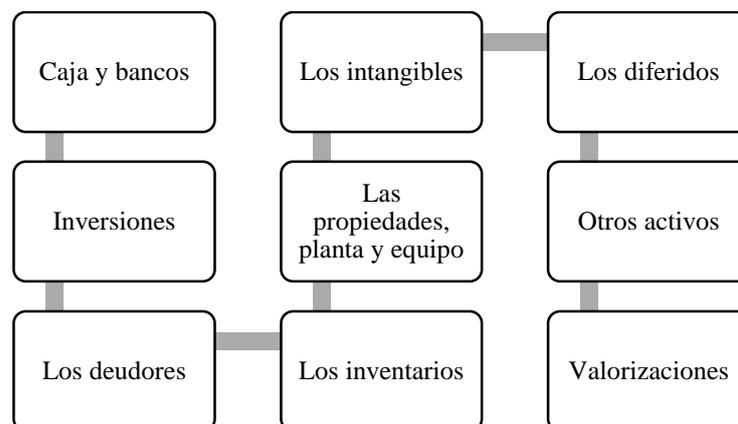


Figura 6-1: Modelo de Gestión Financiera Terrazas

Fuente: (Baena, D., 2014)

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

1.2.5.5 Balance de resultados

El Balance de Resultados, frecuentemente denominado Estado de Pérdidas y Ganancias, presenta los resultados de las operaciones realizadas durante un período específico que por lo general es un año. Este Balance, resume los ingresos generados y los gastos en los que la empresa haya incurrido. Es un documento contable dinámico que proporciona información detallada y ordenada de un período determinado, considerando partidas de ingresos, costos y gastos hasta determinar la utilidad o pérdida del ejercicio. (Castillo, L., 2015, p.29)

1.2.5.6 Razones e indicadores financieros

Es una operación matemática entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y el estado de resultados), se realiza para llevar a cabo un análisis de cómo se encuentran las finanzas de la empresa; también pueden ser usadas como indicador de gestión. (Baena, D., 2014)

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS), organismo que vigila y controla la organización, actividades y funcionamiento de las compañías en el Ecuador, emite indicadores pertinentes para evaluar empresas, mismo que se detallan a continuación:

Tabla 2-1: Indicadores Financieros

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula	Descripción General
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza.
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias.
SOLVENCIA	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Permite determinar el nivel de autonomía financiera.
	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	Indica la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa.
	Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.
	Apalancamiento Financiero	$\frac{\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{UAI}}{\text{Activos totales}}}$	El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio.

Continúa

GESTIÓN	Rotación de Cartera	$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.
	Rotación del Activo Fijo	$\frac{Ventas}{Activo\ fijo}$	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.
	Rotación de ventas	$\frac{Ventas}{Activo\ total}$	Indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.
	Período medio de cobranza	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar * 365}{ventas}$	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.
	Período medio de pago	$\frac{Cuentas\ por\ pagar * 365}{Compras}$	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de compras.
	Impacto gastos administrativos y ventas	$\frac{Gastos\ administrativos\ y\ de\ ventas}{Ventas}$	Identifica si el margen bruto es relativamente aceptable puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.
	Impacto de la Carga Financiera	$\frac{Gastos\ financieros}{Ventas}$	Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período.
RENTABILIDAD	Rentabilidad neta del activo (Dupont)	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo\ total}$	Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.
	Margen bruto	$\frac{Ventas\ netas - costo\ de\ ventas}{Ventas}$	Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.
	Margen operacional	$\frac{Utilidad\ operacional}{Ventas}$	Indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{Utilidad\ operacional}{Patrimonio}$	La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa.
	Rentabilidad Financiera	$\left(\frac{Ventas}{activo}\right) * \left(\frac{UAI}{Ventas}\right) * \left(\frac{Activo}{Patrimonio}\right) * \left(\frac{UAI}{UAI}\right) * \left(\frac{UN}{UAI}\right)$	Mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2019)

Elaborado por: Peñafiel, 2019

1.2.6 Análisis situacional

El análisis situacional macro y micro ambiente en el que se desenvuelve una organización; se puede llevar a cabo mediante el uso de las siguientes herramientas:

1.2.6.1 Análisis PESTEL

PESTEL es el acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal) como se visualiza en la siguiente figura retomadas en el modelo. En un primer momento, permite que se identifique las variables macroeconómicas que tiene que tener en cuenta en el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto. (Alpízar, M., 2014).

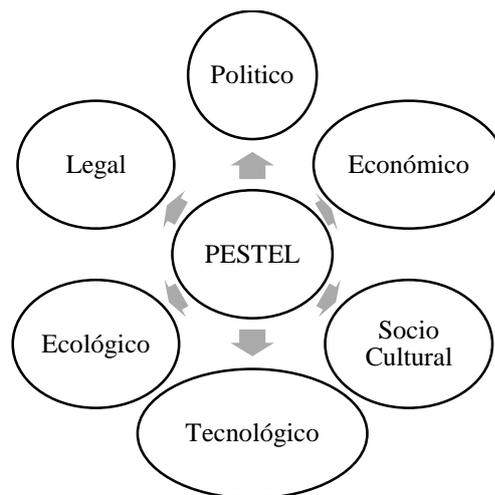


Figura 7-1: PESTEL

Fuente: (Joanidis, 2017)

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

- **Político:** Se analiza si la situación política de un país afecta el desarrollo de los negocios. (Joanidis,C., 2017, p.75)
- **Económico:** Se analiza las variables de la economía afectan, por su propia naturaleza, al proyecto (Joanidis, C., 2017, p.76)
- **Social:** Este es uno de los aspectos más interesantes del PESTEL cuando se trata de productos que se van a ofrecer al consumir final, porque en general el contexto social influye en la aceptación, uso y fidelización del producto o servicio. (Joanidis, C., 2017, p.77)

- **Tecnológico:** Este aspecto incluye los cambios que afectan al negocio como concepto. Se suele incluir a veces en esta parte los cambios tecnológicos que impactan directamente en el comportamiento de las personas. Esto no es en realidad un cambio tecnológico sino social. (Joanidis, C., 2017, p.78)
- **Ecológico:** Este apartado es el más complejo, porque no se debe incluir nada relacionado a la legislación, lo cual debe incluirse en el apartado “legal”. Todo lo que se refiere a los cambios de conciencia ecológica de las personas es en realidad un cambio social y, por lo tanto, se refleja en esa sección. (Joanidis, C., 2017, p.78)
- **Legal:** Aquí se incluyen todos los aspectos normativos que influyen directa y exclusivamente sobre el negocio bajo análisis. Se deja de lado la normativa amplia que afecta a muchos negocios y el foco se pone en aquellas cosas que impactan especialmente a nuestra idea. Este apartado siempre se refiere a normativa existente y a tendencias normativas globales, no a los vaivenes políticos ni a normativas impulsadas por algunos sectores, lo cual se incluyen en el apartado “político” (Joanidis, C., 2017, p.78)

1.2.6.2 Análisis PORTER

Es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria, permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra y entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio. (Michaux, S., 2016)

Este enfoque se centra en las diferentes fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria. Desde un punto de vista estratégico, esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa en un mercado, así como para luchar contra la competencia. Tiene que identificar con claridad: (Michaux, S., 2016)

Las relaciones de la empresa con los otros actores del sector, es decir:

- Clientes;
- Proveedores;
- Productos de sustitutos;
- Nuevos competidores potenciales;
- Competencia;

De esto se derivan las 5 fuerzas:

- Poder de negociación de los clientes;

- Poder de negociación de los proveedores,
- Amenaza de los productos sustitutos;
- Amenaza de los nuevos competidores;
- Rivalidad entre los competidores.

1.2.6.3 *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta que brinda ayuda para la toma de decisiones en las organizaciones. (Morocho, J., 2019).

Un factor clave para realizar un diagnóstico general de las empresas es la matriz FODA, que es empleada como un instrumento de análisis, la formulación de estas estrategias es importante para la evaluación de aspectos internos. (Nagua, M., 2018)

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. (Domínguez, G., 2016)

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando. (Domínguez, G., 2016)

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado. (Valdés, J., 2019)

- **Fortalezas:** Se describe como los elementos o factores internos dentro de la empresa que la vuelven más productiva, o tareas y procesos en los que la unidad es eficaz y eficiente, o aspectos positivos que distinguen a la unidad y ayudan a cumplir sus objetivos y metas. (Secretaría de Finanzas y administración Puebla,2019,p.3)
- **Debilidades:** Se describe como los elementos o factores internos dentro de la empresa que la vuelven deficiente o carencias en la unidad que la vuelven vulnerable, obstáculos dentro de la unidad para alcanzar objetivos institucionales o aspectos en los que puede mejorar la unidad sin necesidad de apoyo externo. (Secretaría de Finanzas y administración Puebla,2019,p.3)
- **Oportunidades:** Se describe como los factores o situaciones del ámbito externo que potencialmente favorecen a la unidad o se pudieran aprovechar para cumplir los objetivos

institucionales. Son factores externos al entorno empresarial que probablemente contribuirán a su éxito. (Valarezo, G., 2018, pág. 3)

- **Amenazas:** Son factores externos sobre los que usted no tiene control, es posible que desee considerar la posibilidad de establecer planes de contingencia para hacerles frente en caso de que ocurran, también cambios en el entorno, fuera del alcance y control de la unidad, que generan incertidumbre o inestabilidad dentro de la misma. (Valarezo, G., 2018,p.3)

1.3 Marco conceptual

Capital

Es el patrimonio poseído susceptible de generar una renta. Constituye uno de los tres principales elementos que se requieren para producir un bien o servicio. En economía se llama así al conjunto de maquinarias, edificios y a toda la infraestructura que haya sido utilizada o será utilizada en el proceso de producción. (Domínguez, G., 2016)

Deudas

Obligación que se puede hacer cumplir mediante una acción legal para el pago de dinero. En la ley moderna, el término deuda no tiene un significado fijo y puede considerarse en esencia como lo que una persona le debe legalmente a otra. (Alpízar, M., 2014)

Distribución

La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado. (Domínguez, G., 2016)

Endeudamiento

Relación que existe entre el monto total de la deuda de la compañía y sus recursos propios. Es un indicador de la garantía con que cuentan los acreedores. (Alpízar, M., 2014)

Financiación

Fuentes de recursos de que dispone la empresa, tantos propios como ajenos y que son detallados en el pasivo y materializados en el activo de la firma. Venta de nuevas acciones u obligaciones por parte de una empresa para propósitos de incremento de capital. (Álvarez, L., 2016)

FODA

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. (Domínguez, G., 2016)

Gestión

Para (Chamba Rueda, Gómez, & Pardo Cueva, 2018) la gestión es el resultado de un conjunto de procesos de comunicación de la empresa con el entorno y consigo misma, puede mejorar la imagen de una empresa, fortalecer su confianza y reforzar su reputación a largo plazo con todos los grupos de interés, ganando así apoyos y legitimidad.

Herramientas

Una herramienta es un objeto elaborado con el fin de facilitar el uso de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía. (Alpízar, M., 2014)

Liquidez

Es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de una empresa a corto plazo, es decir, Son todos los fondos de alta disponibilidad que tiene una empresa y que permiten cubrir las obligaciones de corto plazo. (Herrera, A; Gonzaga, B., 2016)

Marca

Marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y la diferencia de los competidores. (Caro, A., 2014)

Marketing

Son las técnicas y medidas referentes al estudio del mercado, su distribución y comportamiento, Se integra con el área comercial, se funde con estrategia y dirección, se aplica para aumentar las ganancias, reducir el riesgo, y obtener la llamada "ganancia máxima". (Zhao & Zhub, 2017)

Metas

Una meta es una acción a desarrollar, y para llevar adelante dicha actividad se llevan a cabo diferentes actuaciones en el día a día. Las metas pueden definirse como pequeños objetivos que el individuo se plantea para lograr llegar a un objetivo final, la meta busca sinergias y homogeniza el lenguaje de actuación a todos los miembros de la empresa. (Parra, V., 2018)

Riesgo operativo

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas, debido a eventos originados en fallas o insuficiencias en los factores de: procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistémicos y de reputación. (Ministerio de Finanzas, 2019)

Pasivo

Estos son definidos como obligaciones presentes de la entidad generadas a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de las cuales espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos. Los principales elementos del pasivo son los créditos y otras obligaciones contraídas, las reservas, las provisiones, el capital social y las utilidades (o pérdidas) de la empresa. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2019)

Poder de Mercado

Grado de control que ejerce una empresa o un grupo de empresas sobre las decisiones de los precios y la producción en una industria. Si solo una empresa ofrece el producto o un grupo de empresas se pone de acuerdo para no competir, estas empresas tienen el poder de mercado para determinar el precio que les convenga, con el objetivo de aumentar sus ganancias, sin mejorar la calidad. (Palacios, A., 2018)

Proveedores

Persona o empresa que provee bienes o servicios proporciona existencias y abastecimiento a otra empresa para que ésta pueda explotarlos en su actividad económica. Además, el destinatario de dichas existencias puede transformar los recursos obtenidos o por el contrario venderlos sin más. (Universidad de las Américas, 2017)

Ratios financieras

También llamados razones financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de los cuales, la relación por división entre sí de dos datos financieros directos. (Patango, C., 2019)

Rentabilidad

Es aquel que indica la capacidad que tiene para producir ganancias de una empresa, mientras más alto sea la información financiera, las ratios muchas de las veces nos pueden dar un éxito o fracaso por parte de la gerencia. (Cunuhay, L., 2019)

Venta

Servicios redituables siempre mejorables prestados a personas y empresas clientes. Activo que representa la parte alícuota de un préstamo o del capital social de una empresa, que lleva asociado unos derechos y obligaciones. (Cubillos D. y Aristizábal, 2014)

1.4 Idea a defender

La implementación de un modelo de gestión financiera contribuirá a la empresa a la elaboración de estrategias y políticas para fortalecer las distintas áreas que están siendo afectadas por una mala administración de la misma con su respectivo control, lo cual maximizará la rentabilidad

1.5 Variables

Variable independiente

- Modelo de gestión financiera

Variable dependiente

- Maximizar la rentabilidad

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

En el presente trabajo de titulación se recurrió a un enfoque mixto, el mismo que consiste en la recolección, análisis convincente y riguroso de los datos cualitativos y cuantitativos (basados en preguntas de investigación) (Núñez, M., 2017)

2.1.1 *Enfoque mixto*

Se seleccionó este enfoque debido a la necesidad de abordar un análisis mixto ya que al hacer referencia al enfoque cualitativo lo empleamos al aplicar la entrevista al presidente y trabajadores en donde empleamos preguntas abiertas para poder determinar cualidades de la empresa para realizar su diagnóstico situacional para poder levantar información de la misma. El enfoque cuantitativo lo empleamos al realizar el análisis financiero a través de indicadores financieros, análisis vertical y horizontal de los estados financieros que se establecerán en porcentajes para buscar la mejora de la empresa.

2.2 Nivel de investigación

2.2.1 *Investigación descriptiva*

Se realizó un nivel de investigación descriptiva, permitiendo una representación de lo que es la empresa mediante procesos administrativos, productivos y financieros los mismos que hemos descrito todos los hechos que vamos detectando en la empresa.

2.2.2 Investigación de campo

Se desarrolló la investigación de campo debido a que acudimos a la empresa para recolectar la información necesaria mediante la aplicación de entrevistas y encuestas para de esta manera dar respuesta a los problemas encontrados.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Diseño no experimental

Se ejecutó un diseño no experimental debido a que no manipulamos las variables, ya que se realizara un análisis de toda la empresa y se aplicara el modelo de gestión financiera.

2.4 Tipo de estudio

Para (Hernández, R., 2014) “se entiende como el conjunto de reglas, normas para la solución del problema que valiéndose de los instrumentos y las técnicas necesarias se examina y presentan soluciones al problema de investigación.”

El tipo de estudio es transversal porque lo desarrollaremos en un periodo de tiempo a través de los análisis financieros de los años 2019 para poder determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Tipo de muestreo

Muestreo no probabilístico por conveniencia

Se ha empleado un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que se encuesta a la población a medida que iban llegando a la empresa a adquirir sus productos.

Muestreo probabilístico por estratos

Utilizamos este muestreo ya que encuestamos basándonos en el registro oficial del INEC en cuanto a la población de Pallatanga haciendo referencia a los clientes de la empresa; es decir el

51% fueron mujeres y el 49% fueron hombres encuestados para así separar los criterios de acuerdo al género.

Población de clientes. La población está constituida por 120 clientes fijos en la empresa Produalba CÍA LTDA esto según datos del gerente general los mismos que se evidencio en la base de datos de la empresa.

Muestreo: Para la aplicación de la encuesta a los clientes se tomó la población conformada por el total de clientes de la empresa Produalba CÍA LTDA de acuerdo a la base de datos que pose con un total de 120 por lo que la muestra se determinará en base a la siguiente fórmula de cálculo.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza; utilizaremos un nivel de confianza de 1.96 esto de acuerdo a la tabla estadística de Z que corresponde al error muestral de 0.5

e= error muestral

p= probabilidad de que el evento ocurra

q= probabilidad de que el evento no ocurra

Nota: se asume que “p” será de 0.5 y “q” también de 0.5 ya que no sabemos las respuestas concretas que vamos a tener.

Entonces:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 120 * 0,5 * 0,5}{(0,5)^2 * (120-1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 91,62$$

$$n = 92$$

De este modo la población a estudiar consta de 92 individuos/ clientes.

2.5.2 Población

Población de trabajadores. La población está conformada por 7 personas en la empresa Produalba, como se detalla en la siguiente Tabla 3-2: Población de **trabajadores**.

Tabla 3-2: Población de trabajadores

POBLACIÓN	NUMERO
Presidente	1
Gerente	1
Dpto. Contabilidad	1
Dpto. Producción	3
Dpto. Ventas	1
Total	7

Fuente: Datos empresa "Produalba Cía. Ltda." 2019

2.5.3 Muestra

Muestra: Dentro de este parámetro no se tomó muestra debido a que es una población finita que se puede manejar sin mayor dificultad y obtener información.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Se ha seleccionado herramientas para abordar la investigación, se consideró la encuesta para obtener información de trabajadores y clientes; la misma que fue estructurada, para controlar las preguntas, ello evitó divagaciones que puedan perjudicar la parte esencial de la investigación.

Para obtener información de la gerencia se seleccionó la entrevista basada en un diálogo, encaminado a obtener la mayor cantidad de información posible respecto al manejo empresarial y financiero.

2.6.1 Métodos

Método inductivo: Este método nos habla de lo particular a lo general; en donde al llegar a realizar las conclusiones generales de la empresa mediante el diagnóstico situacional que hemos

elaborado con el sustento del análisis vertical, horizontal e indicadores financieros con el fin de elaborar un modelo de gestión que más se acople a la empresa.

Método deductivo: Emplearemos este método debido a que utilizaremos los estados financieros de distintos años para llegar luego al analizar cada una de las cuentas que se presentan en el desarrollo de la presente investigación; debido a que este método nos habla de lo general a lo particular, lo cual ayudara a desarrollar el modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa.

2.6.2 Técnicas e instrumentos

Las técnicas son hechos, recursos o procedimientos que emplearemos de distintas maneras para poder llegar a un resultado mediante la utilización de instrumentos debido a que cada técnica de investigación posee un instrumento, así como se muestra a continuación:

Observación: Esta técnica la empleamos cuando nos trasladamos hasta la empresa para poder levantar información que nos ayude con la investigación, en donde observamos el proceso productivo y las instalaciones teniendo así un contacto directo con la misma.

Instrumento: Guía de observación (ver ANEXO I)

Técnica

Entrevista: Esta técnica será dirigida al presidente de la empresa mediante una serie de preguntas abiertas que nos permitirán conocer la realidad de la empresa desde la parte alta jerárquicamente con el fin de obtener información que ayude a levantar el diagnostico situacional de PRODUALBA.CÍA LTDA.

Instrumento: Guía de entrevista (ver ANEXO C-D)

Técnica

Encuesta: Es un cuestionario de preguntas cerradas que han sido previamente elaboradas que nos ayudará a conocer a profundidad a la empresa ya que será dirigida a los empleados y clientes de la empresa.

Instrumento: Guía de encuesta (ver ANEXO E-F)

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 Análisis de resultados

3.1.1.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los Trabajadores

Pregunta 1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Tabla 4-3: Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	2	29%
No	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

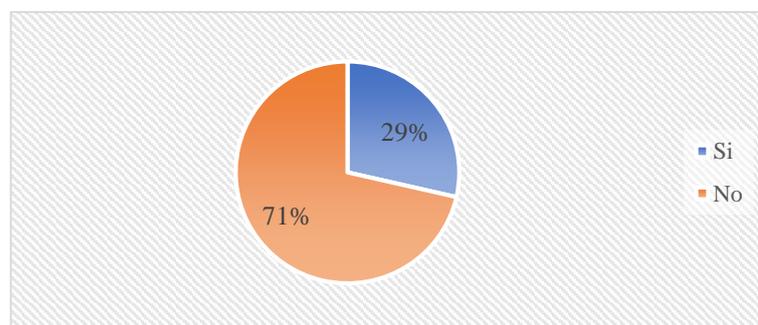


Gráfico 1-3: Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 1-3: Conocimiento de la misión y visión de la **empresa**, 71% de la población de trabajadores encuestados no conoce la misión y visión; dicho personal laboral como operario en el área productiva, el 29%.

Pregunta 2. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de la empresa?

Tabla 5-3: Participación del personal en el éxito y fracaso de la empresa

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

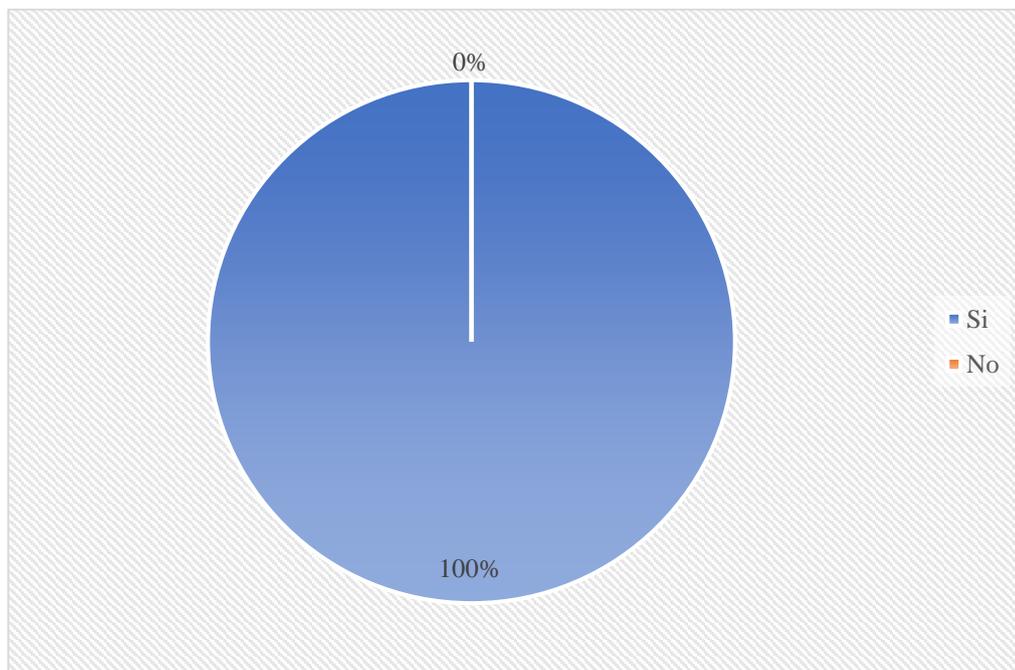


Gráfico 2-3: Participación del personal en el éxito y fracaso de la empresa

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En la Gráfico 2-3: Participación del personal en el éxito y fracaso de la **empresa**, determinó que el 100% del personal de la empresa se siente partícipe del éxito o fracaso empresarial, esto se debe a la seguridad laboral que representa el éxito de la empresa, y la inestabilidad que genera la baja en ventas.

Pregunta 3. ¿Considera que la empresa realiza planes de capacitación continua y suficiente para mejorar su desempeño en el trabajo?

Tabla 6-3: Proceso de capacitación continua

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

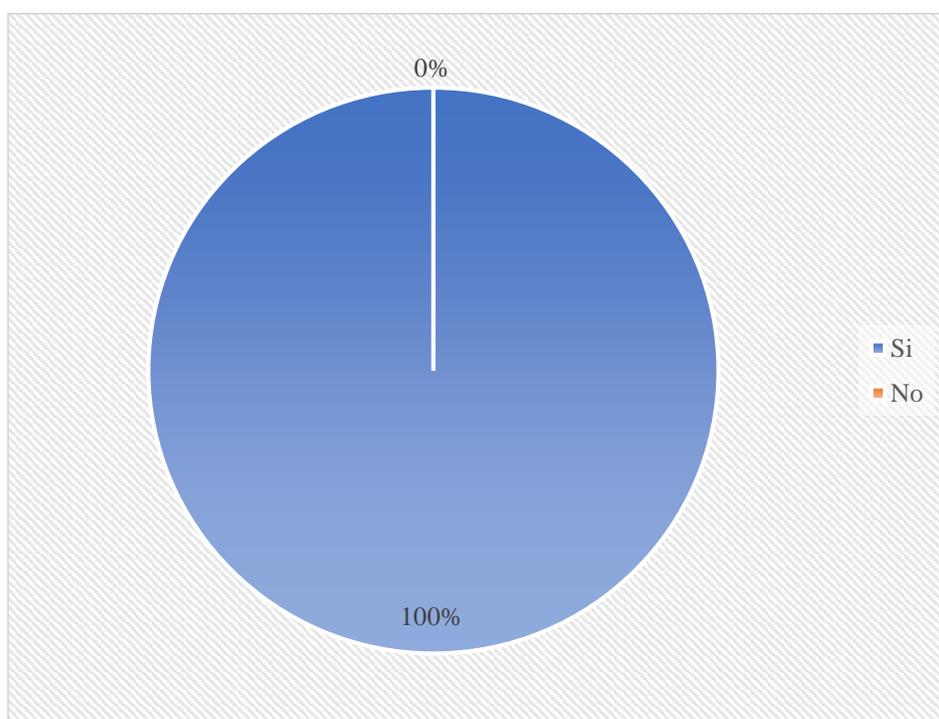


Gráfico 3-3: Proceso de capacitación continua

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: El personal en un 100% recibe capacitación continua para realizar los procesos productivos, dicha capacitación la reciben por parte de los proveedores de insumos y maquinaria, por técnicos especialistas en el área de agroindustria, ambiente y seguridad industrial.

Pregunta 4. ¿Su trabajo lo realiza a través de metas?

Tabla 7-3: Trabajo por metas

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	4	57%
No	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

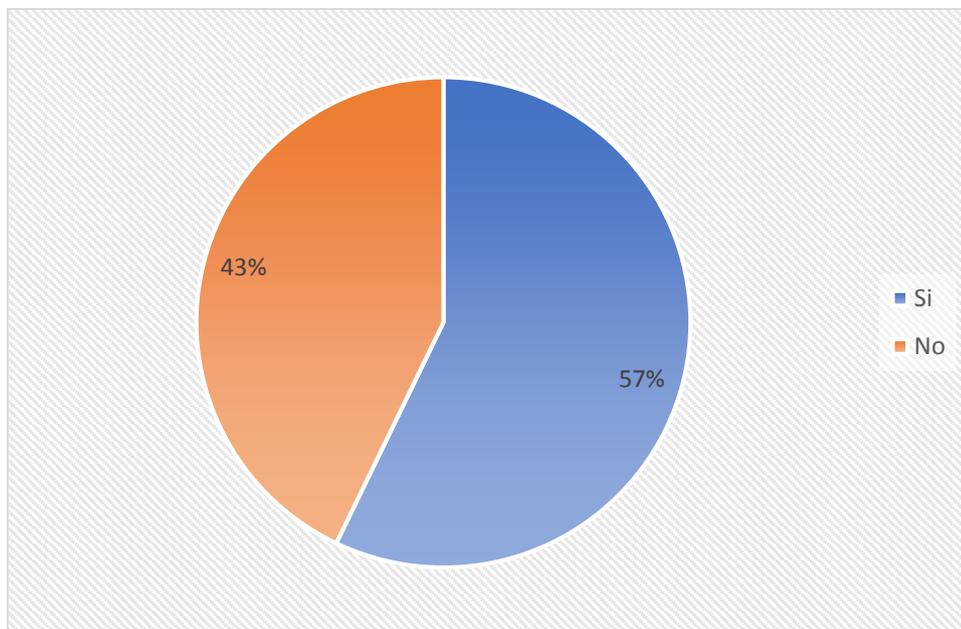


Gráfico 4-3: Trabajo por metas

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: El 57% del personal administrativo que a su vez lo conforman altos mandos, declara que trabaja por metas para mejorar las ventas, sin embargo, el 43% del personal son operarios y expone un desconocimiento de las metas de la empresa.

Pregunta 5. ¿Tiene conocimiento si los objetivos de la empresa son revisados de forma periódica?

Tabla 8-3: Revisión periódica de los objetivos de la empresa

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	0	100%
No	7	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

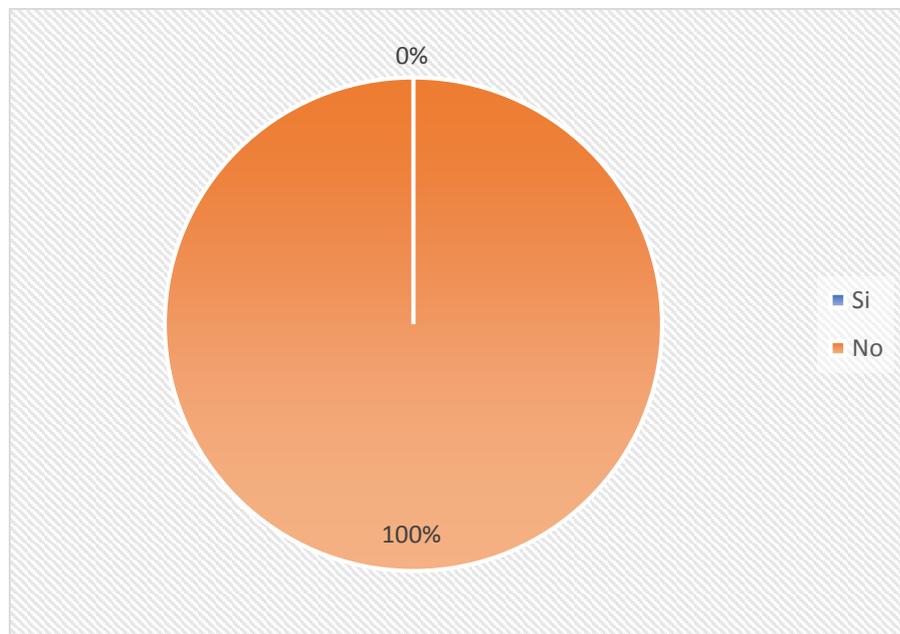


Gráfico 5-3: Revisión periódica de los objetivos de la empresa

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: El 100% de los encuestados declara que los objetivos de la empresa, no son revisados y analizados de forma periódica esto debido a que los socios cada determinado tiempo se reúnen para recibir y analizar la situación de la empresa.

Pregunta 6. ¿En su puesto de trabajo tiene indicadores de medición de desempeño?

Tabla 9-3: Indicadores de medición de desempeño

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

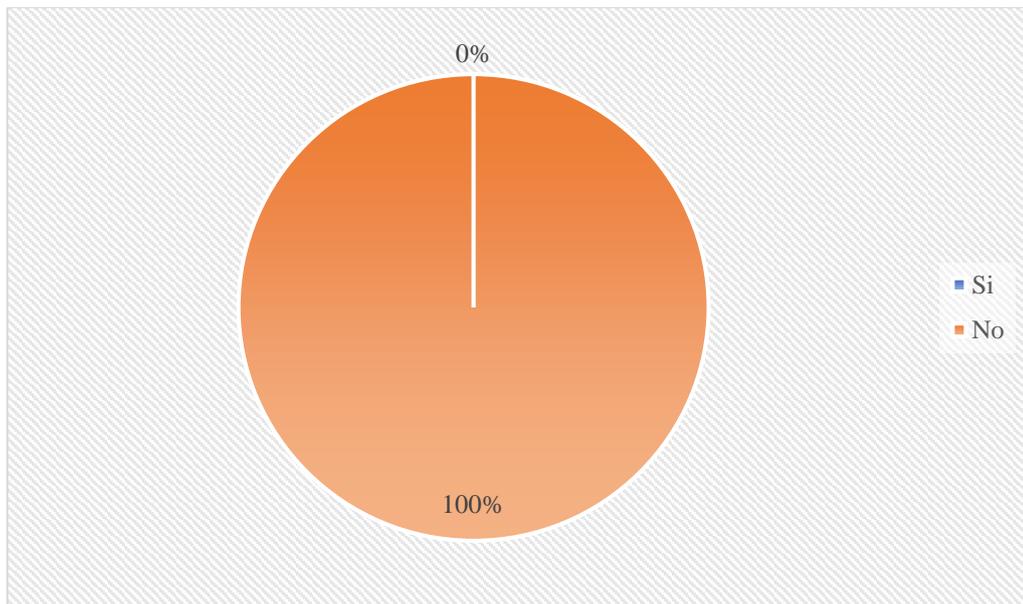


Gráfico 6-3: Indicadores de medición de desempeño

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 6-3: Indicadores de medición de **desempeño**, el personal de la empresa labora sin indicadores de desempeño, lo cual podría constituirse un riesgo debido a que no sería posible medir el grado de contribución o perjuicio de actuación ante la consecución de los objetivos de los socios.

Pregunta 7. ¿Usted como colaborador tiene conocimiento si las ventas aumentan o disminuye?

Tabla 10-3: Conocimiento sobre las ventas de la empresa

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel J., 2019

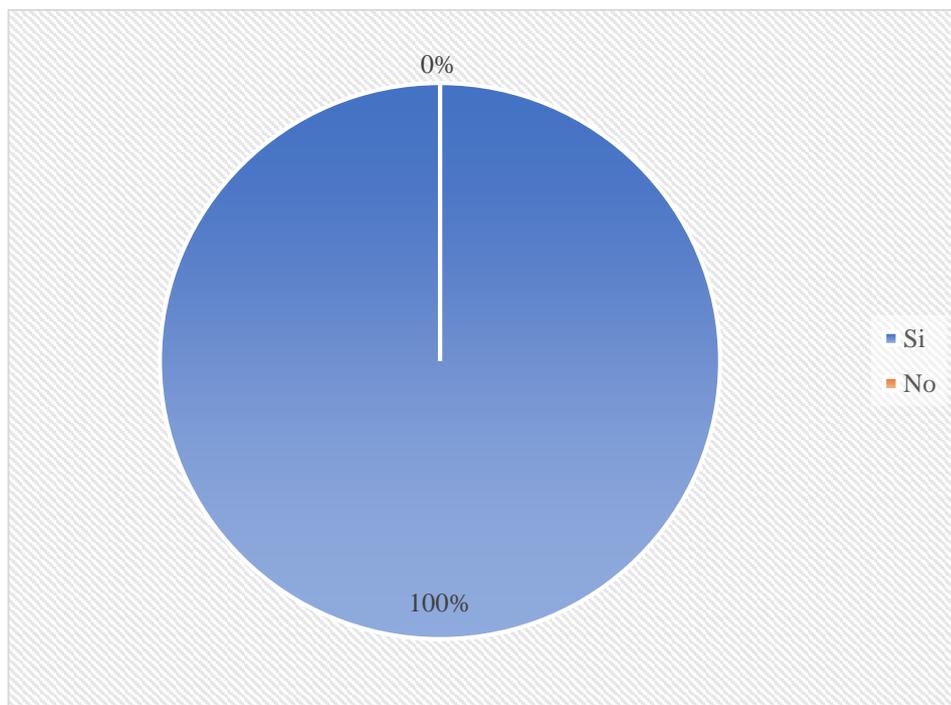


Gráfico 7-3: Conocimiento sobre las ventas de la empresa

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 7-3: Conocimiento sobre las ventas de la **empresa**, el 100% del personal de la empresa declaró un conocimiento del comportamiento en las ventas, este hecho se debe a su total participación en los procesos administrativos, contables y productivos.

Pregunta 8. ¿En caso de una disminución de ventas, cuales considera que son los aspectos que más intervienen?

Tabla 11-3: Factores que intervienes en las ventas

criterio	Cantidad	Porcentaje
Aumento de la competencia	3	18%
Incremento de precios	6	35%
Crisis económica del país	8	47%
Calidad de atención	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

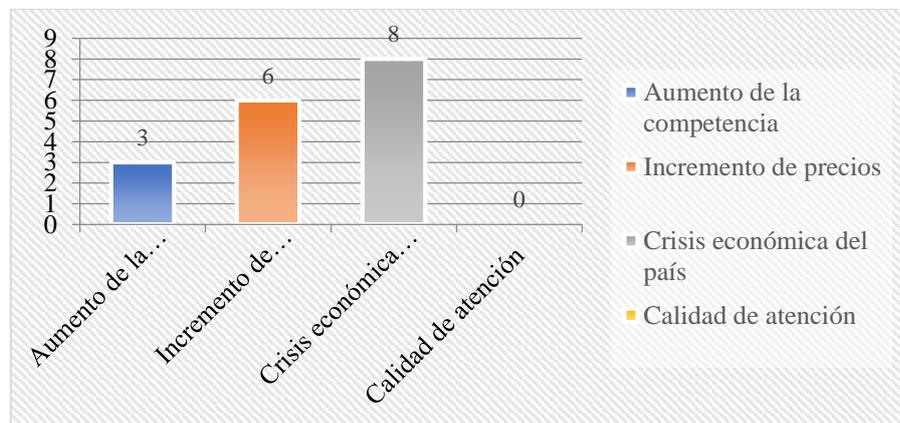


Gráfico 8-3: Factores que intervienes en las ventas

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 8-3: Factores que intervienes en las **ventas**, el personal de la empresa define que en su mayoría la baja de ventas se debe a la crisis económica del país, seguido del incremento de precios, e incremento de la competencia; nadie considera que se deba a la calidad de atención; esta información indica se debe a conversaciones personales con los clientes.

Pregunta 9. ¿Ha recibido quejas sobre los productos que expende la empresa?

Tabla 12-3: Inconvenientes del producto

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

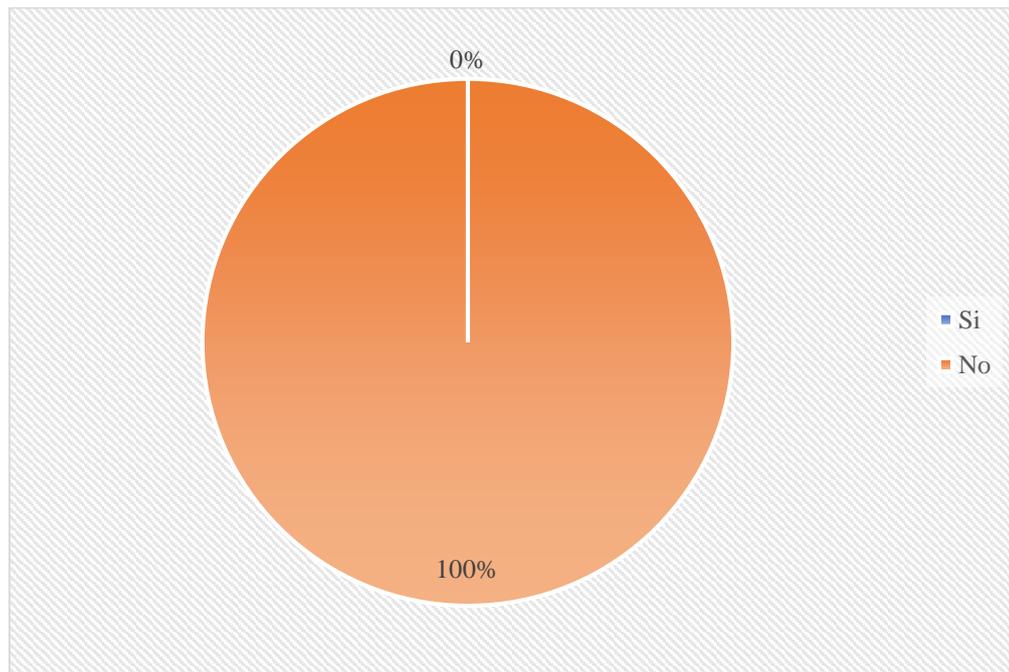


Gráfico 9-3: Inconvenientes del producto

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel J., 2019

Interpretación: En el gráfico 9-3 inconvenientes del producto, todos los trabajadores mencionan una ausencia de quejas de los productos, se alude a que los socios formulan el balanceado en base a su experiencia obtenida en el campo de la agro producción obteniendo una satisfacción total con el balanceado.

Pregunta 10. De los siguientes aspectos ¿Cuál cree que mejoraría las ventas en PRODUALBA?

Tabla 13-3: Sugerencia para el mejoramiento de ventas

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Renovación de la imagen	0	0%
Nueva estrategia de ventas	2	12%
Promociones	1	6%
Marketing para atraer a nuevos clientes	6	38%
Estrategias para vender fuera de la provincia	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

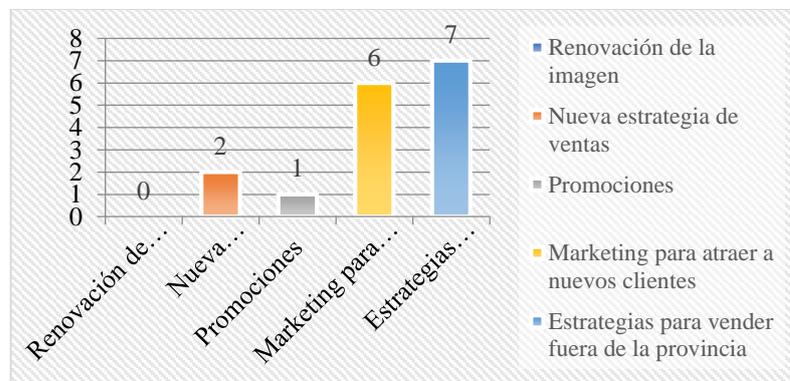


Gráfico 10-3: Sugerencia para el mejoramiento para ventas

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 10-3: Sugerencia para el mejoramiento para **ventas**, las sugerencias establecidas por el personal de la empresa consideran lo concerniente a expansión y marketing; la deducción lógica nace de la excelente calidad del producto y el reducido mercado objetivo actual.

3.1.1.2 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a clientes

Género de la población encuestada

Tabla 14-3: Género de la población

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Masculino	38	41%
Femenino	54	59%
TOTAL:	92	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

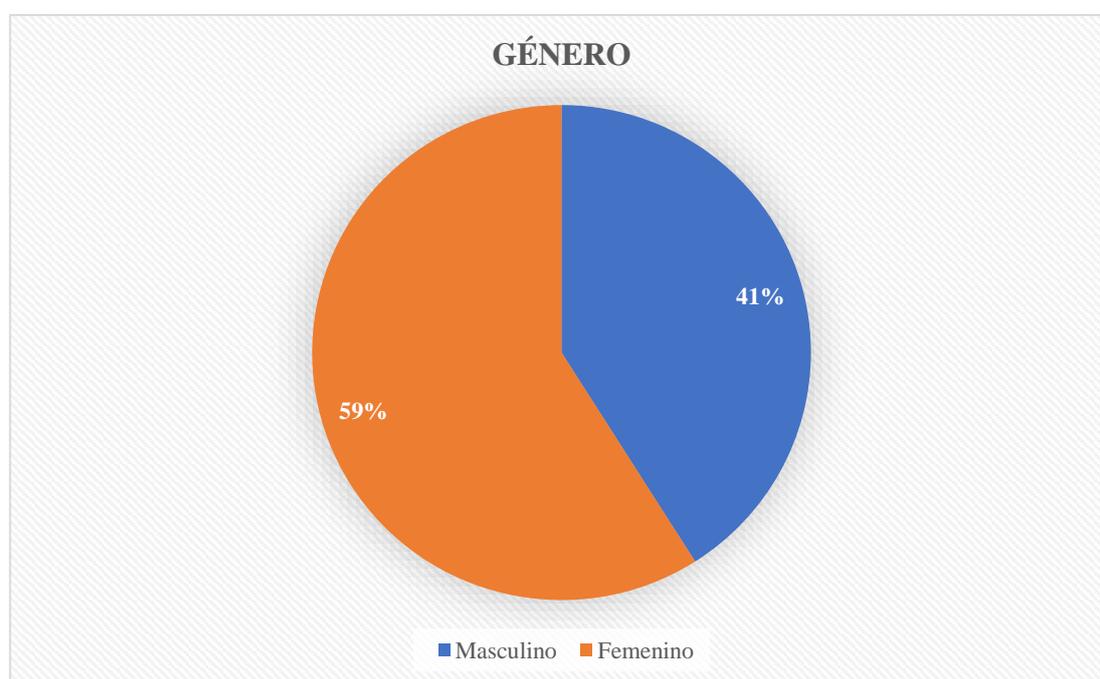


Gráfico 11-3: Género de la población

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación:

En el gráfico 11-3 Género de la población tenemos que un 59% son mujeres que representa 54 individuos, y un 41% que representa 38 hombres los cuales que hemos encuestado de acuerdo al registro del INEC para tener criterios por estratos en este caso por género para separar criterios tanto de hombres como de mujeres.

Pregunta 1. ¿Qué producto adquiere con más frecuencia en nuestra empresa?

Tabla 15-3: Productos adquiridos

criterio	Cantidad	Porcentaje
Balanceado porcino	38	41%
Balanceado avícola	49	53%
Balanceado bovino	0	0%
Insumos	5	5%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

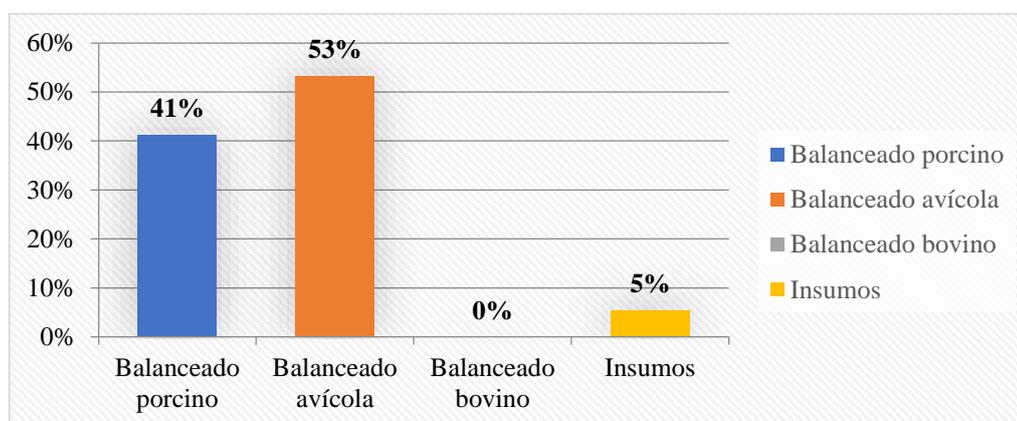


Gráfico 12-3: Productos adquiridos

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: Los 92 clientes encuestados, 49 clientes adquieren balanceado avícola que representan el 53%, 38 clientes adquieren balanceado porcino que representan el 41%, y 5 clientes adquieren insumos que representan el 5% de la población encuestada.

De acuerdo a los clientes este hecho se debe a que el balanceado para aves, especialmente el balanceado de crecimiento es muy bueno, incluso para animales porcinos.

Pregunta 2. ¿La compra del producto en qué cantidad la realiza?

Tabla 16-3: Cantidad adquirida por los clientes

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Al por mayor	14	15%
Al por menor	78	85%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

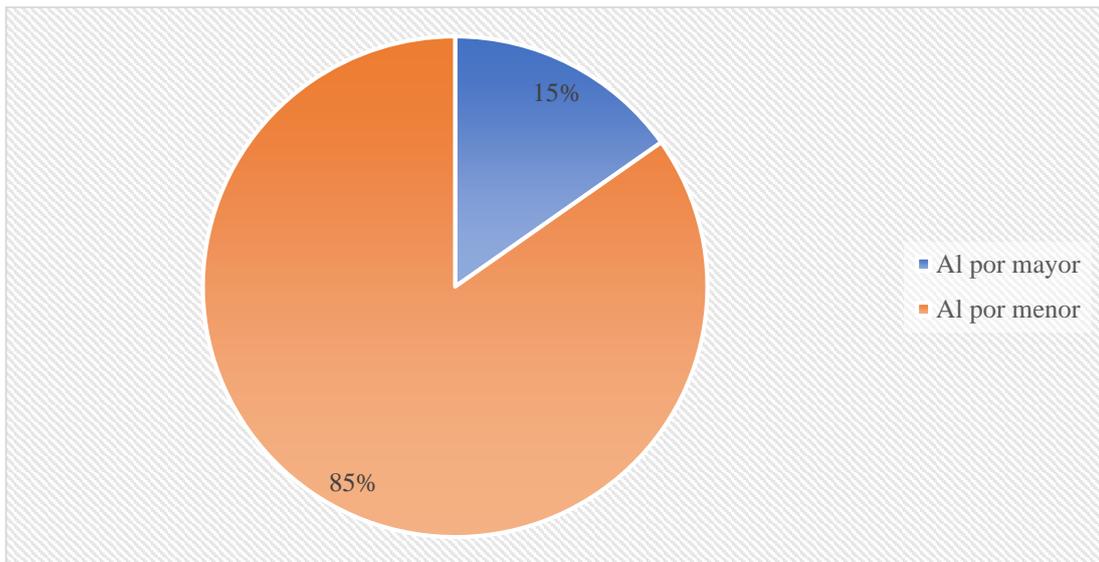


Gráfico 13-3: Cantidad adquirida por los clientes

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 13-3: Cantidad adquirida por los **clientes**, los 92 clientes encuestados, 74 clientes adquieren balanceado y/o insumos al por menor que representan el 85%, 14 clientes adquieren balanceado que representan el 15% de la población encuestada. En número existen más clientes que compran al por menor, pero en valor económico los clientes que adquieren al por mayor generan más ingresos a la empresa.

Pregunta 3. ¿Por cuánto tiempo ha adquirido los productos de nuestra empresa?

Tabla 17-3: Tiempo de adquisición del producto

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Menos de tres meses	0	0%
De tres a seis meses	0	0%
Entre seis meses y un año	5	5%
Más de un año	87	95%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, 2019

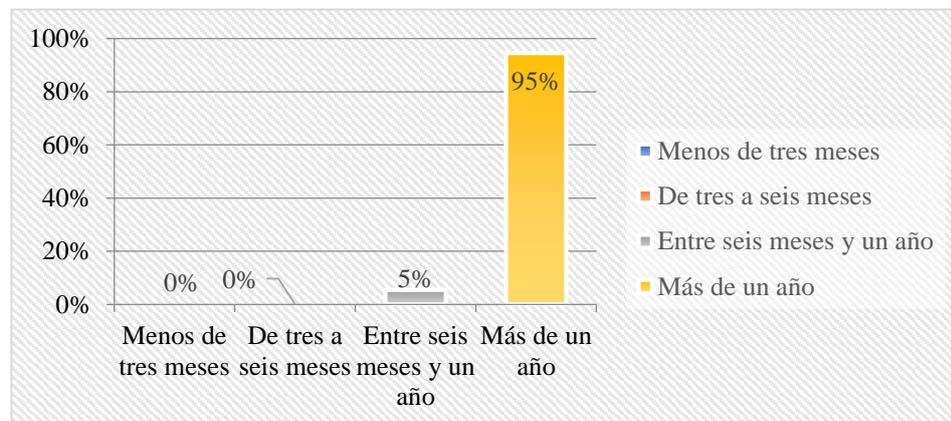


Gráfico 14-3: Tiempo de adquisición del producto

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 14-3: Tiempo de adquisición del producto, de los 92 clientes encuestados, 87 clientes adquieren balanceado por más de un año que representan el 95%, 5 clientes adquieren balanceado de entre seis a un año representan el 5% de la población encuestada.

Se identifica que los clientes son fieles y frecuentan la empresa para la compra de balanceado y/o insumos; pero no se identifican clientes nuevos.

Pregunta 4. ¿Por qué medio conoció nuestra empresa?

Tabla 18-3: Medios de publicidad

Criterio	Cantidad	Porcentaje	Criterio	Cantidad	Porcentaje
Televisión	11	12%	Recomendaciones personales	55	60%
Radio	0	0%	Instalaciones	26	28%
Redes sociales	0	0%	Otros	0	0%
Prensa	0	0%	TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

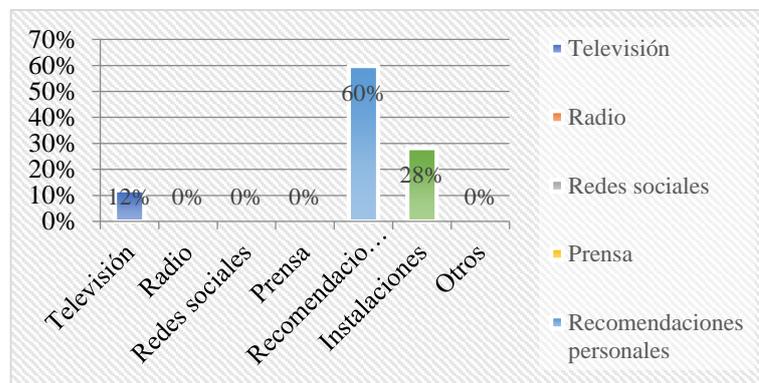


Gráfico 15-3: Publicidad

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 15-3: Publicidad de los 92 clientes encuestados, 55 clientes adquieren balanceado por recomendaciones personales que representan el 60%, 26 clientes adquieren balanceado por la ubicación de sus instalaciones representan el 28%, 11 clientes adquieren balanceado por la publicidad de radio y representan el 12%, de la población encuestada.

Se identifica que los clientes llegan a la empresa por recomendaciones y ubicación, casi no invierten esfuerzos en llegar a clientes por medios masivos.

Pregunta 5. ¿Por qué ha comprado nuestro producto?

Tabla 19-3: Criterios de compra del cliente

Criterio	Cantidad	Porcentaje	Criterio	Cantidad	Porcentaje
Precio	38	41%	Calidad de atención	9	10%
Peso justo	8	9%	Calidad del producto	29	32%
No existen otro sitio cercano	8	9%	TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

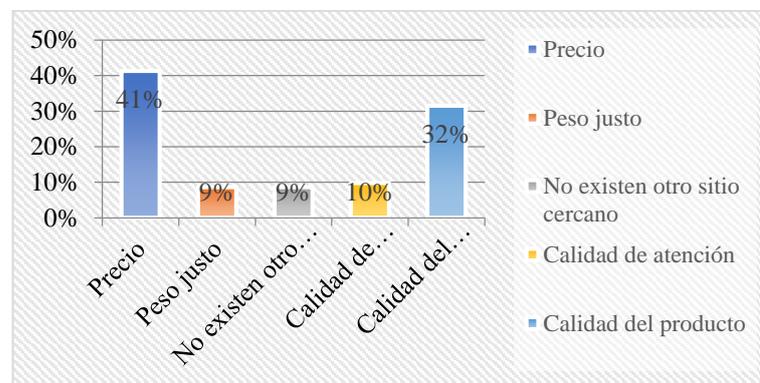


Gráfico 16-3: Criterios de compra del cliente

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 16-3: Criterios de compra del cliente, de los 92 clientes encuestados, 38 clientes adquieren balanceado por su precio justo que representan el 41%, 29 clientes adquieren el producto por su calidad representan el 32%, 9 clientes adquieren el producto por la atención al usuario y representan el 10%, 8 clientes adquieren el producto por el peso justo y representan el 9%, 8 clientes adquieren el producto porque no existe otro sitio cercano y representan el 9%.

Se determina que cada cliente adquiere el producto y toma una característica diferente para su selección según su percepción y necesidad, siendo la más importante el precio del mismo.

Pregunta 6. ¿Indique el nivel de satisfacción con el producto?

Tabla 20-3: Nivel de satisfacción del producto

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfecho	77	84%
Medianamente satisfactorio	0	0%
Satisfactorio	15	16%
Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

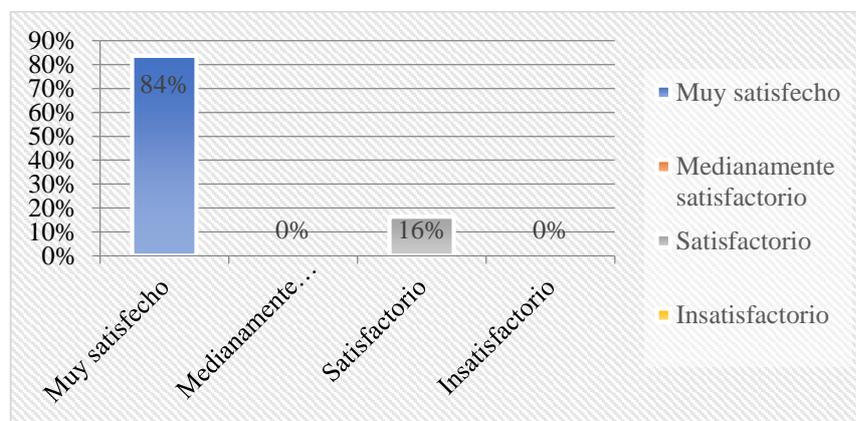


Gráfico 17-3: Nivel de satisfacción del producto

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el gráfico 17-3 Nivel de satisfacción del producto, de los 92 clientes encuestados, 77 clientes se sienten muy satisfechos representan el 84% y 15 clientes se sienten satisfechos representan el 16% de la población encuestada.

Se determina que no existe nivel de insatisfacción con el producto, es decir se cumple con las expectativas del cliente.

Pregunta 7. ¿Usted al momento de adquirir nuestros productos ha tenido inconvenientes?

Tabla 21-3: Inconvenientes con el producto

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	92	100%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, 2019

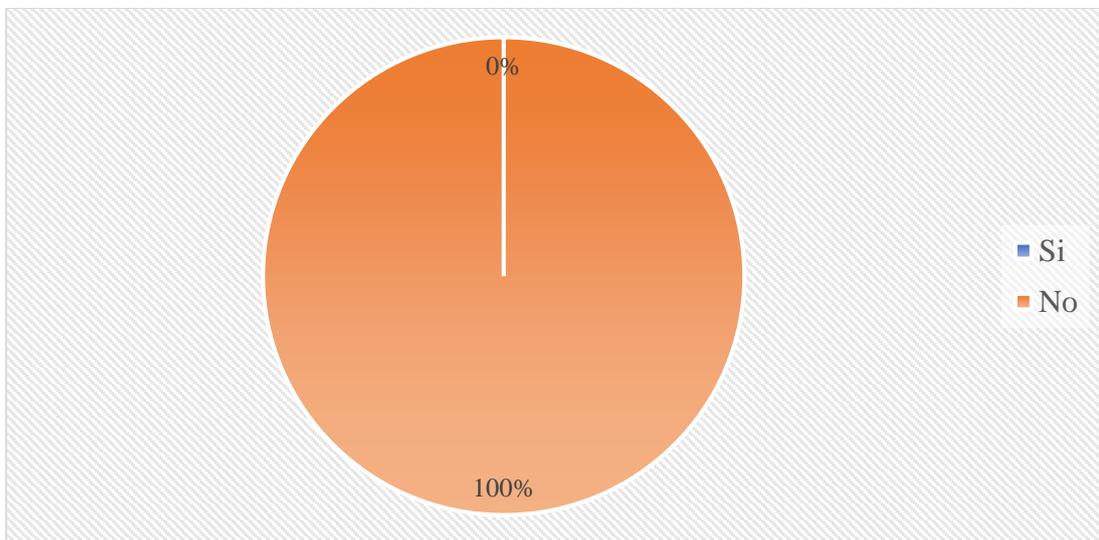


Gráfico 18-3: Inconvenientes con el producto

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 18-3: Inconvenientes con el producto, de los 92 clientes encuestados, la totalidad de encuestados indican no haber tenido ningún inconveniente con el producto recibido que representan el 100% de encuestados.

El producto es de calidad, coincide el criterio con el de los trabajadores la satisfacción con el producto es amplia.

Pregunta 8. ¿En cuál de los siguientes aspectos cree que se debe mejorar nuestros productos?

Tabla 22-3: Aspectos de mejora del producto

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Precio	0	0%
Calidad	0	0%
Tiempo de entrega	3	3%
Atención al cliente	2	2%
Ninguno	87	95%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

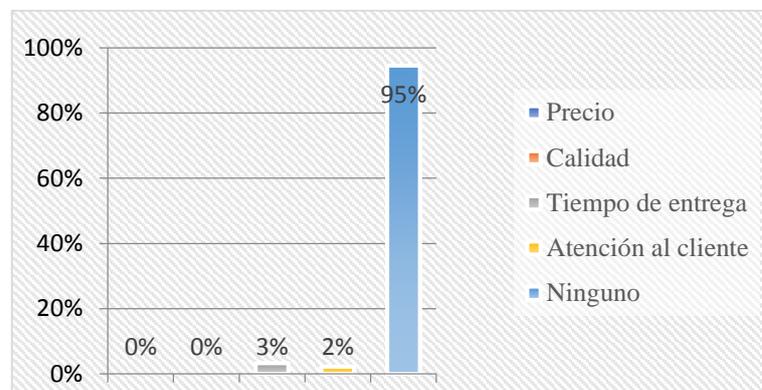


Gráfico 19-3: Aspectos de mejora del producto

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 19-3: Aspectos de mejora del producto, los 87 clientes indican que ninguna mejora en el producto es necesaria representan el 95%, 3 clientes indican que es importante mejorar el tiempo de entrega representan el 3%, 2 clientes indican que podría mejorar la atención al cliente y representan el 2% de los encuestados.

Pregunta 9. ¿Recomendaría nuestros productos?

Tabla 23-3: Intención de recomendación del producto

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	92	100%
No	0	0%
Me es indiferente	0	0%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

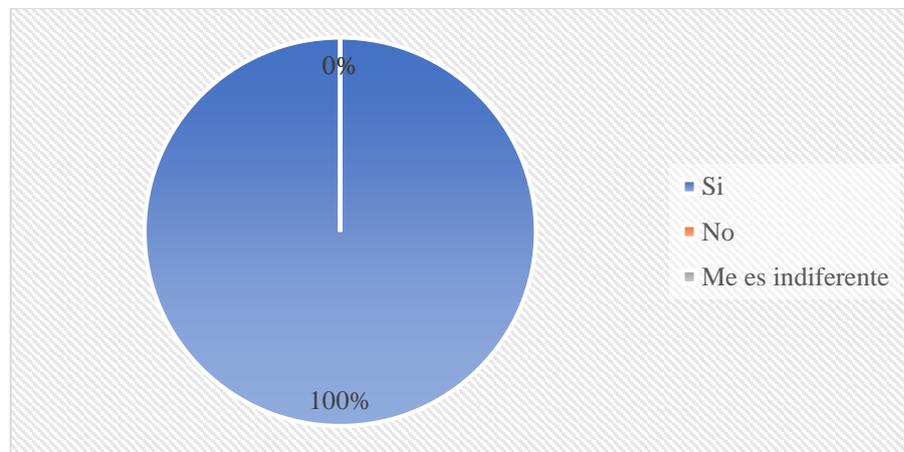


Gráfico 20-3: Aspectos de mejora del producto

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: En el Gráfico 20-3: Aspectos de mejora del **producto**, la totalidad de encuestados indican recomendar el producto recibido que representan el 100% de encuestados.

Esto es importante porque en caso de ejecutar una campaña de marketing, la valoración del producto es amplia.

Pregunta 10. ¿De los siguientes aspectos elija cual le gustaría que PRODUALBA implemente?

Tabla 24-3: Aspectos a implementar

Criterio	Cantidad	Porcentaje	Criterio	Cantidad	Porcentaje
Mejorar las instalaciones	29	32%	Servicio a domicilio	36	39%
Implementar un buzón de sugerencia	4	4%	TOTAL	92	100%
Nuevas formas de pagos	23	25%			

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

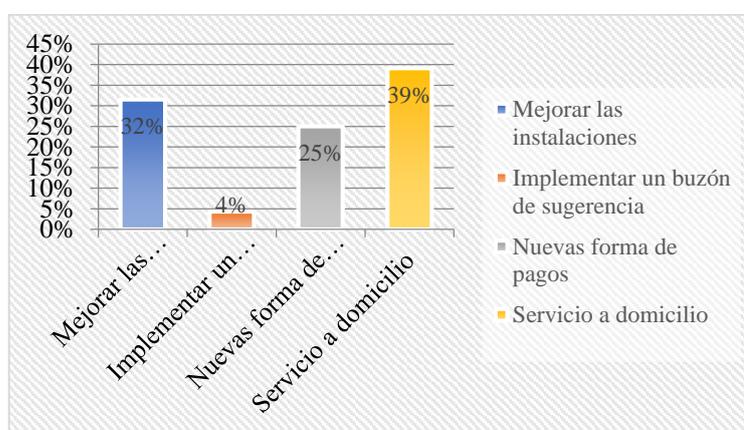


Gráfico 21-3: Aspectos a implementar

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Interpretación: Como se observa en el Gráfico 21-3: Aspectos a **implementar**, el 29 clientes indican que se deben mejorar las instalaciones que representan el 32%, 4 clientes señalan que se debe colocar un buzón de sugerencia que representan el 4%, 23 clientes sugieren que se debe efectuar nuevas formas de pagos que representan el 25% y 36 clientes desean que se realice la entrega a servicio a domicilio y representan el 39% de la población encuestada la mayoría de clientes les gustaría la implementación de servicio a domicilio, seguido de una mejora a las instalaciones.

3.1.1.3 Entrevista a la presidencia de PRODUALBA

- 1. Acerca de la evolución de la empresa explique ¿Cómo nació la idea de crear la empresa?, ¿Ha conservado la idea original? si ha cambiado. ¿Cuáles han sido los cambios fundamentales?**

La empresa empezó con reuniones con los mentalizadores Sr. Hemilton Nolivos, Sra. Mónica Pérez, Sr. Carlos Haro y Sr. Humberto Arellano con un grupo de 9 integrantes con la idea de elaboración de balanceados, a lo largo de este proceso se han desvinculado algunos socios por pensamientos diferentes a los establecidos en el estatuto. Se ha mantenido la idea fundamental de la empresa en la creación de balanceados para porcino, avícola, bovino; los cambios que se han visualizados en la diversificación de productos y la administración en el proceso de obtener el certificado de Agrocalidad y la marca que esto nos permitirá realizar ventas fuera de la provincia.

- 2. ¿Cómo visualiza a su empresa en los próximos cinco años?**

La visualización de la empresa se encuentra en mejorar las ventas dentro y fuera de la provincia, la disminución del listado de las personas que adeudan siendo un problema que ha agravado porque no se cuenta con el apoyo de entidades gubernamentales.

- 3. ¿Utiliza el enfoque financiero para medir el desempeño de la empresa y tomar decisiones? ¿Por qué?**

El manejo financiero de la empresa se encuentra relacionado con la contadora, en las reuniones de los socios la toma de decisiones la establecen al gerente y al presidente sin generar un aporte técnico o viables.

- 4. ¿La empresa ha realizado un estudio de mercado para viabilizar los productos que ofrece?**

Hemos realizado un estudio de mercado a las recomendaciones obtenidas de nuevos productos por los clientes, permitiendo la empresa que mejorar los balanceados para atraer nuevos clientes.

5. ¿Su empresa monitorea el comportamiento del mercado?

Por la marca que la empresa no cuenta; no podemos comercializar fuera del cantón Pallatanga sin embargo conocemos el comportamiento de nuevos clientes en que tiempos compran los pollos, cerdos y contamos con periodos en las cuales vendemos el balanceado.

6. ¿La empresa participa en las siguientes actividades de intervención organizacional: ¿Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Reingeniería de Procesos, Calidad Total, Planificación Financiera?

La empresa cuenta con una planificación estratégica establecida en las reuniones por los socios, en relación del desarrollo organizacional el personal no cuento con metas, porque las ventas del balaceado se encuentran en relación al impacto con su desarrollo en los animales.

En el conocimiento adquirido nosotros aplicamos los cambios pertinentes para la satisfacción de los clientes y sobre la calidad de los productos nosotros realizamos el laboratorio en la materia prima y el balanceado.

7. ¿El personal que labora en la empresa recibe capacitación permanente y suficiente para realizar su trabajo?

El personal se encuentra capacitado de forma permanente para realizar un trabajo adecuado y solicitamos capacitados a los asesores Ing. Zootecnistas e Ing. Veterinarios en el comportamiento de los animales para nosotros ejecutar balanceados de calidad.

8. ¿Creé usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?

Tenemos el personal apropiado para ser una empresa competente, sin embargo el cliente reconoce a otras empresas por los años de trayectorias o por ser una gran empresa a pesar que nuestro producto es mejor a diferencia de nuestra competencia y en relación de los precios.

9. ¿Qué productos son los más demandados por sus clientes?

El producto con mayor petición es el balaceado pollo crecimiento y cerdo crecimientos.

10. ¿Cuál es la ventaja que tiene la empresa frente a sus competidores?

La ventaja de nuestro producto es la calidad según lo establecido en los resultados de laboratorio.

11. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión o mejora continua?

El reto diario de la empresa con la experiencia hemos realizado una mejora continua para satisfacer el tipo de balaceado, ahora contamos con un detector de humedad en la compra de maíz.

12. ¿Considera usted que los servicios que ofrece la empresa son apropiados y satisfacen a las necesidades de sus clientes?

Ofrecemos un servicio apropiado, pero sin embargo algunas veces hemos tenido de costear las carreras para entregar el producto para no perder un cliente nos ha funcionado, por el motivo que podemos quizás disminuir las ganancias, pero no perder al cliente y ellos nos han aceptados.

13. ¿Realiza un presupuesto trimestral, semestral, anual?

No cuenta con un presupuesto trimestral, semestral o anual; pero si con un control contable por parte del personal de contabilidad que nos explica cuando tenemos que pagar a nuestros proveedores, sobre las ventas si aumentan o disminuyen.

14. Explique ¿Qué factores internos y externos han incidido en las ventas de la empresa?

La incidencia en las ventas en los factores externos son la situación económica del país son las razones por lo que ha llevado a generar créditos a los clientes y nos puedan cancelar deudas adquiridas.

15. ¿Aplicaría un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de PRODUALBA CIA LTDA?

Aplicaría un modelo de gestión financiera porque nos ayudaría con recomendaciones para nosotros en el aumento de las ventas de la empresa Produalba.

3.1.1.4 Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas

Luego de haber realizado el estudio pertinente de la empresa por medio de la encuesta a los clientes y trabajadores tenemos información que nos ayudara a conocer la realidad de la empresa en la actualidad el personal de esta empresa desconoce la misión y la visión a pesar de poseer una no se encuentra en un lugar visible para que los trabajadores puedan tener un conocimiento de la misma, por otro lado la empresa si capacita al personal permanentemente coincidiendo de esta manera con el criterio del presidente de la empresa, el personal administrativo si trabaja a través de metas esto se debe a que por el cargo que ocupan estas personas deben trabajar de esta manera pero el personal operario no trabaja por metas debido a que no tienen un desconocimiento de este tema, PRODUALBA debe implementar en sus capacitaciones ciertos temas en donde se hablen de las falencias de la empresa para de esta manera incentivar al personal a dar lo mejor de ellos para el adelanto de la misma.

Uno de los puntos favorables que tiene esta empresa es que sus socios se reúnen periódicamente para conocer la situación de la empresa saber cómo están sus ventas y además escuchar las sugerencias por parte de la persona que se encarga del área contable, pero muchas de las veces los trabajadores no las ponen en práctica debido a que únicamente se enfocan en su trabajo y hacen caso omiso a dichas sugerencias, no poseer indicadores de desempeño es una gran falencia para la empresa debido a que el personal puede estar trabajando por horas y horas pero si nunca llegamos al objetivo de la empresa seguirá estancada en donde siempre ha estado y la idea es que mejore y sea conocida, por otro lado uno de los factores que hoy en día podemos mencionar es la crisis del país que afecta grandemente a las ventas de esta empresa ya que al ser una empresa de fabricación de balanceados sus clientes por la crisis económica que atraviesa nuestro país las personas que se dedican a la crianza de animales ya no quieren hacerlo debido a que cuando sacan a la venta los animales son vendidos a bajos precios significando grandes pérdidas.

La empresa posee un producto de calidad ya que no ha tenido queja alguna por parte de sus clientes, están satisfechos con este producto sin embargo creen que deberían incrementar la clientela y para ello utilizar un plan de marketing que ayude a la publicidad de la misma también se podría realizar anuncios en la radio además de implementar estrategias que ayuden a que el producto se venda de manera mayoritaria fuera del cantón es decir a nivel provincial ya que la mayoría de clientes está satisfecho con el producto y ellos si los recomendarían pero para ello deberían mejorar las instalaciones además de incrementar el servicio a domicilio de sus productos para así dar comodidad al cliente.

3.1.1.5 Resultados obtenidos de la entrevista al presidente

En la entrevista al presidente de la empresa podemos obtener los siguientes resultados el producto que más se vende son los balanceados de cerdo y aves debido a que poseen una alta calidad según estudios químicos que se ha realizado complaciendo las expectativas del cliente que es la de sacar a la venta en el menor tiempo sus animales, la cartera vencida se ha convertido en un gran problema ya que no tienen el respaldo de alguna entidad gubernamental y esto es algo que se desearía disminuir, posee un desconocimiento del área financiera ya que la contabilidad lleva una persona externa a la empresa que reúne a los socios para darles a conocer la situación que atraviesa, además de aclarar los puntos de falencia que se debe mejorar en cuanto a ventas o impuestos que están por pagar respectivamente.

Una fortaleza es que por la trayectoria que ha pasado la empresa le ha ayudado a conocer cuando los clientes compran cada producto para así abastecerse lo suficiente para no tener pérdidas de los mismos ya que si llegara a pasar esto la competencia puede aprovechar la situación, por ello la empresa realiza capacitaciones con el apoyo de ingenieros zootecnistas y veterinarios que como profesionales tienen un mayor conocimiento en las diferentes aspectos de la producción de balanceado y el efecto que logra en los animales, cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente ya que el producto que ofrece es mejor a diferencia de la competencia ya que según estudios de laboratorio el producto es de mayor calidad incluso supera a los productos de empresas de renombre.

El incremento del detector de humedad ayuda que el producto final que ofrecemos sea de alta calidad, antes de poseer este detector teníamos pérdidas en la elaboración del balanceado porque el maíz húmedo daña la producción del balanceado y no queremos caer en lo mismo por ello queremos que con la ayuda de la implementación de un modelo de gestión para la empresa nos ayude a mejorar las ventas.

3.2 Propuesta

INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión financiera tiene como finalidad maximizar la rentabilidad realizaremos el análisis del macro, micro entorno y factores internos con su respectiva ponderación utilizando la matriz MEFE y MEFI para determinar el análisis FODA y evaluación de la empresa que nos permiten conocer la realidad y saber los puntos que requieren atención.

Para la determinación de estrategias se propone la matriz DAFO que nos ayudara a relacionar los factores interno y externos para implementar tácticas que ayuden a cumplir con las metas que se plantean en el plan operativo anual las mismas que se han desarrollado basándonos en criterios de administradores de la empresa y la fluctuación de las cuentas que requieren atención para así fomentar la cultura organizacional y de planificación de la empresa contribuyendo a la maximización de la rentabilidad.

3.2.1 *Objetivos de la propuesta*

Objetivo general

- Realizar una propuesta a través del modelo de gestión financiera determinando estrategias y actividades que ayude a maximizar la rentabilidad.

Objetivos específicos

- Rediseño de la filosofía empresarial y estructura organizacional.
- Diseñar estrategias con la utilización de tácticas mediante un plan operativo anual que ayuden a mejorar los puntos críticos.
- Establecer el control de la gestión financiera mediante un sistema de semaforización.

3.2.2 *Descripción de la empresa “PRODUALBA” CÍA LTDA*

La empresa funciona bajo el nombre o razón social de “PRODUALBA CIA. LTDA. con RUC N.º 1891733158001, pertenece a cinco socios accionistas, figura como presidente el Sr. Herman Chávez, y el cargo de representante legal está bajo la responsabilidad del Gerente General el Sr. Hemilton Raimundo Nolivos Toledo desde el 11 de julio de 2017, cargo otorgado por la Junta de accionistas de PRODUALBA CIA LTDA.

La actividad económica principal es la producción y comercialización de balanceados para aves y cerdos.

El organigrama funcional de la empresa se describe a continuación en el -3: Organigrama Funcional PRODUALBA CIA LTDA:

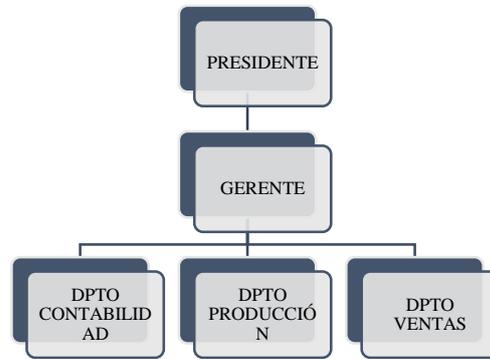


Figura 8-3: Organigrama Funcional PRODUALBA CIA LTDA

Elaborado por: PRODUALBA CIA LTDA

3.2.2.1 Localización

Se ubica en la provincia de Chimborazo, cantón Pallatanga como se observa en la Figura 9-3: Ubicación de la empresa PRODUALBA CIA LTDA.

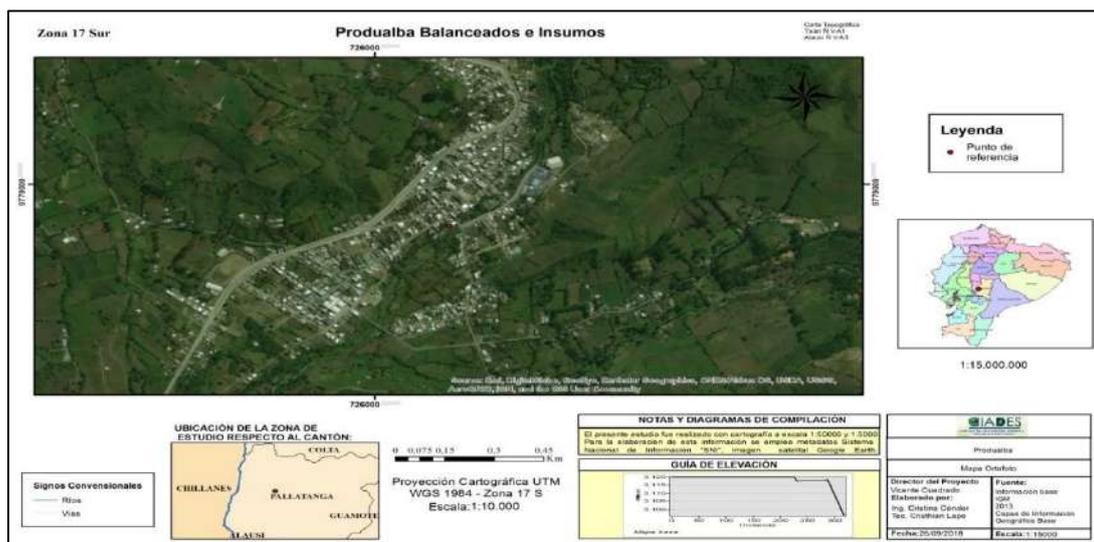


Figura 9-3: Ubicación de la empresa PRODUALBA CIA LTDA

Fuente: (Instituto Geográfico Militar, 2017)

Elaborado por: PRODUALBA CIA LTDA

Desde la Ciudad de Riobamba se encuentra a 90 km, vía Estatal E487 a aproximadamente 1h: 46 min. En el cantón Pallatanga se sitúa en las calles Federico Cepeda y Carlos Muñoz, cercano al Mercado Municipal de Pallatanga, RUC: 1891733158001.

3.2.2.2 Proceso productivo

El procesado de balanceado se ejecuta mediante molienda, y un estricto control de calidad en cuanto al porcentaje de humedad en la materia prima, fecha de caducidad en los químicos, el tamaño, uniformidad de las partículas tras la molienda, se controla la temperatura, tiempo, humedad y fricción para determinar la calidad del balanceado.

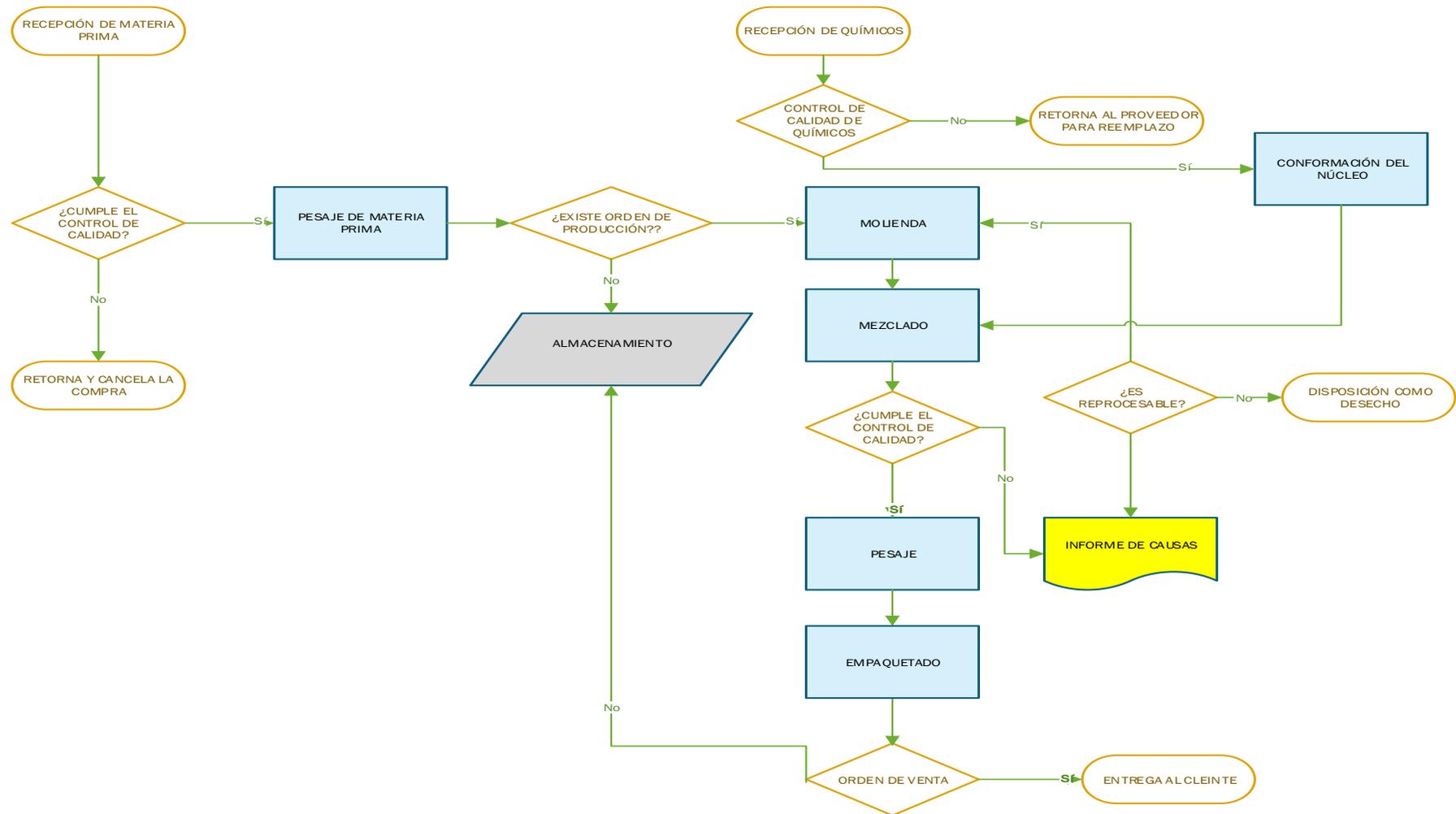


Figura 10-3: Diagrama de flujo del proceso de producción de PRODUALBA CIA LTDA.

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Como se verifica en el grafico anterior, el proceso de la elaboración del balanceado se realiza de la siguiente forma:

1. **Recepción y pesaje de la materia prima:** Se realiza la adquisición de la materia prima: maíz y soya, previamente seleccionadas mediante un control de calidad de porcentaje de humedad en el maíz inferior al 13% y en la soya menor a 11%. Se procede a pesar y almacenar; hasta la orden de producción.



Figura 11-3: Materia prima (maíz)



Figura 12-3: Materia prima (soya)

2. **Proceso de molienda:** Una vez que se selecciona la materia prima, se procede a llevarlo hacia el molino por 30 min, en donde la maquinaria muele alrededor de 1 tonelada de producto.



Figura 13-3: Molienda del producto

3. **Conformación del núcleo:** Después de realizar el proceso de molido, se procede a la unión de todos los químicos que da como resultado a lo que se llama el núcleo, el mismo que se compone de lo siguiente:

- Metionina
- Premezcla de pollo
- Lisina
- Atlante acido
- Promotor
- Treonina
- Bicarbonato
- Enzimas
- Antioxidantes
- Sal
- Fosfato
- Carbonato
- Aceite de soya
- Aceite de palma de maíz

Los mismos que varían en cantidad de acuerdo al tipo de balanceado que se requiere



Figura 14-3: Obtención del Núcleo

4. **Proceso de mezclado:** Una vez que se obtiene el núcleo, se realiza la mezcla con los demás ingredientes que son el maíz y la soya. La mezcla dura de entre 15 a 20 minutos.



Figura 15-3: Mezclado del producto

5. **Pesaje y empaquetado:** Al finalizar; el proceso, se continúa con el ensacado del producto final, antes comprobando su peso de 40 kilos una vez obtenido el peso ideal, se termina con el cosido del saco.



Figura 16-3: Pesaje de materiales



Figura 17-3: Ensacado del producto

6. **Producto final:** Una vez ensacado el producto final se lo arruma para su venta y distribución.



Figura 18-3: Apilamiento del producto final (cerdos)



Figura 19-3: Apilamiento del producto final (pollos)

Productos de expendio: Los productos que expende la empresa se describen en la siguiente tabla:

Tabla 25-3: Productos

PRODUCTOS PARA AVES	PRODUCTOS VARIOS
Balanceado inicial	Vacunas
Balanceado de crecimiento	Vitaminas
Balanceado pollo de engorde	Antibióticos
Balanceado para gallinas de Postura	Desinfectantes
PRODUCTOS PARA CERDO	Desparasitantes
Balanceado de crecimiento	Implementos
Balanceado de engorde	Comederos/ Bebederos
Cerdo Lactancia	
Cerdo Mantenimiento	

Fuente: PRODUALBA CIA LTDA

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Insumos en venta en el área administrativa:

Como una actividad complementaria se realiza la venta de insumos identificados en la siguiente tabla muestra la actividad que cuenta con la Certificación de Agro-calidad.

3.2.2.3 Características de la infraestructura

Las instalaciones no son propias de la Empresa, su infraestructura es de hormigón armado, se trata de una planta de un piso, consta de 4 espacios distribuidos tanto para el funcionamiento del área de producción, oficinas, almacén y bodega como para el bienestar de las personas. Las bodegas son continuas y tienen ventilación permanente, puesto que las puertas son amplias y permanecen abiertas de manera continua, para atención al cliente.

Desde el ingreso a la empresa se encuentra:

- **Área Administrativa:** Para realizar actividades administrativa y expendio de productos consta de caja y recepción, está equipada con recursos como: dos computadoras de escritorio, una impresora matricial y una de tinta continua, dos teléfonos convencionales y un fax. En esta área se ubica señalética: extintor, botiquín de primeros auxilios, prohibido fumar y números para llamadas de emergencia.

El extintor se encuentra cargado, es de PQS de 2,2 kg y el botiquín de primeros auxilios se encuentra equipado.

- **Área de Producción:** Se encuentra junto al área administrativa, se realiza la producción del balanceado, ensacando, cociendo y almacenando los productos terminados, la maquinaria que se encuentra en este sitio son el molino de 1 tonelada y la mezcladora.
- **Bodega de Almacenamiento:** Se trata de un espacio de un área de 4mx4 en donde se ubican enseres y materiales necesarios para las actividades administrativas y/o productivas.
- **Área de pesaje:** En esta área se prepara una mezcla a la que se le denomina núcleo y se ubican dos balanzas para el pesaje de insumos, además de los insumos que se encuentra identificados en tachos de plástico.
- **Servicios Sanitarios:** Cuenta con servicios sanitarios, no diferenciado para hombres y mujeres:

La infraestructura de la empresa se describe en la siguiente tabla:

Tabla 26-3: Características de la infraestructura

Infraestructura	Hormigón Armado		
Área de implantación	525 m ²		
Servicios Básicos	Agua potable	Si	24m ³ /mes
	Energía eléctrica	Si	362Kv/mes
	Acceso Vehicular	Si	Vía urbana
	Alcantarillado	Si	Público

Fuente: PRODUALBA CIA LTDA

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.2.4 Misión

Somos una empresa que fabrica y comercializa balanceados para aves y cerdos e insumos para su cuidado con calidad e innovación tecnológica además de un alto compromiso con el ambiente orientados a la satisfacción de nuestros clientes, empleados y proveedores.

3.2.2.5 Visión

Ser líderes para el 2021 en la comercialización de alimentos balanceados en la Provincia de Chimborazo, con una imagen confiable por sus productos de alta calidad que satisfagan la demanda de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país.

3.2.2.6 *Objetivos empresariales*

- Lograr un crecimiento empresarial mediante el incremento de la rentabilidad para los accionistas.
- Expandir el mercado a toda la provincia de Chimborazo mediante la obtención de la marca.
- Ser reconocidos por los clientes por la calidad de balanceados y ser un aporte para la provincia.

3.2.3 *Contenido de la propuesta*

EL presente trabajo se desarrolla para conocer la incidencia del modelo de gestión financiera para la empresa “PRODUALBA” CÍA LTDA nos hemos basado en el libro estados financieros básicos bajo NIC/NIIF de Estupiñán (2012), la estructura conceptual de un modelo de gestión parte del establecimiento de la información básica de la empresa (misión, visión, políticas, objetivos, entre otros), posteriormente se ejecuta un análisis e interpretación de los estados financieros donde se evalúa la posición financiera presente y pasada de una empresa, estableciendo estimaciones a fin de predecir posibles escenarios y poder tomar decisiones adecuadas; finalmente, se propone un modelo conceptual donde se ubica las estrategias a seguir según las métricas impuestas en cada una de las ellas.

FASE 1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

- **Análisis vertical del balance general**
- **Análisis vertical del estado de resultados**
- **Análisis horizontal del balance general**
- **Análisis horizontal del estado de resultados**
- **Indicadores financieros**

FASE 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

- **Factores clave del macro entorno**
- **Factores clave del micro entorno**
- **Factores internos**
- **Matriz MEFI**
- **Matriz MEFE**
- **Determinación del FODA**

FASE 3: REDISEÑO DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

- **Rediseño de la misión**
- **Rediseño de la visión**
- **Rediseño del organigrama**
- **Funciones de las áreas de la empresa**

FASE 4: DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

- **Matriz DAFO**
- **Plan operativo anual**
- **Políticas**
- **Proyecciones**
- **Control y seguimiento**

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.4 Análisis e interpretación de estados financieros

3.2.4.1 Análisis financiero

El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones utilizando análisis vertical y horizontal.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

Tabla 27-3: Análisis vertical del balance general

CUENTAS	DATOS HISTÓRICOS					
	2016	ANÁLISIS VERTICAL	2017	ANÁLISIS VERTICAL	2018	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja general	\$2.713,43	1,23%	\$153,14	0,10%	\$0,00	0,00%
Bancos	\$1.832,85	0,83%	\$1.746,21	1,16%	\$2.112,94	1,15%
Cooperativas	\$740,05	0,34%	\$2.492,18	1,66%	\$2.492,18	1,36%
Cuentas por cobrar	\$180.825,70	82,06%	\$117.652,93	78,31%	\$150.825,66	82,11%
<Provisión Cuentas incobrables>	-\$15.479,33	-7,02%	-\$16.834,56	-11,21%	-\$18.084,09	-9,85%
Inventario Productos Terminados	\$3.584,57	1,63%	\$2.998,17	2,00%	\$2.311,83	1,26%
Inventario Materia Prima	\$7.981,07	3,62%	\$6.067,12	4,04%	\$5.537,29	3,01%
Inventario Materiales Indirectos	\$3.882,28	1,76%	\$3.650,30	2,43%	\$4.719,85	2,57%
Inventario Vacunas y Medicinas	\$2.597,76	1,18%	\$1.234,65	0,82%	\$1.305,49	0,71%
Inventario Materiales Agrícolas	\$2.235,39	1,01%	\$1.421,51	0,95%	\$2.802,78	1,53%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$190.913,77	86,64%	\$120.581,65	80,26%	\$154.023,93	83,85%
	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Terreno	\$24.142,66	10,96%	\$24.142,66	16,07%	\$24.142,66	13,14%
Maquinaria y Equipo	\$12.226,43	5,55%	\$13.544,77	9,02%	\$14.986,52	8,16%
<Deprec. Acum. Maquinaria y Equipo>	-\$8.460,35	-3,84%	-\$9.665,99	-6,43%	-\$10.871,63	-5,92%
Muebles y enseres	\$1.555,86	0,71%	\$1.706,04	1,14%	\$1.706,04	0,93%
<Deprec. Acum. Muebles y Enseres>	-\$850,78	-0,39%	-\$1.012,38	-0,67%	-\$1.173,98	-0,64%
Equipo de computo	\$3.126,85	1,42%	\$3.305,42	2,20%	\$3.305,42	1,80%
<Deprec. Acum. E. Computo>	-\$2.830,80	-1,28%	-\$2.905,31	-1,93%	-\$2.979,82	-1,62%
Otros activos	\$541,77	0,25%	\$541,77	0,36%	\$541,77	0,29%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$29.451,64	13,36%	\$29.656,98	19,74%	\$29.656,98	16,15%
TOTAL ACTIVO	\$220.365,41	100,00%	\$150.238,63	100,00%	\$183.680,91	100,00%
	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones Beneficios sociales	\$1.698,67	0,77%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Cuentas por pagar	\$7.520,88	3,41%	\$37.403,71	24,90%	\$40.422,75	22,01%
Proveedores	\$116.036,22	52,66%	\$30.439,25	20,26%	\$13.321,80	7,25%
Impuesto por pagar	\$1.888,67	0,86%	\$357,64	0,24%	\$513,64	0,28%
Obligaciones con el IESS	\$195,85	0,09%	\$243,97	0,16%	\$263,92	0,14%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$127.340,29	57,79%	\$68.444,57	45,56%	\$54.522,11	29,68%
	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
COAC La Minga	\$0,00	0,00%	\$8.750,00	5,82%	\$8.750,00	4,76%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$0,00	0,00%	\$8.750,00	5,82%	\$8.750,00	4,76%
TOTAL PASIVO	\$127.340,29	57,79%	\$77.194,57	51,38%	\$63.272,11	34,45%
	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
PATRIMONIO	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
CAPITAL SOCIAL	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Capital social	\$43.110,00	19,56%	\$43.110,00	28,69%	\$43.110,00	23,47%
Reservas	\$6.650,20	3,02%	\$8.978,58	5,98%	\$8.978,58	4,89%
Utilidad de ejercicios anteriores	\$42.906,52	19,47%	\$358,46	0,24%	\$20.597,02	11,21%
Utilidad actual	\$358,40	0,16%	\$20.597,02	13,71%	\$47.723,20	25,98%
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$93.025,12	42,21%	\$73.044,06	48,62%	\$120.408,80	65,55%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$220.365,41	100,00%	\$150.238,63	100,00%	\$183.680,91	100,00%

Fuente: Produalba Cía. Ltda.

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

La constitución del activo tiene su mayor participación en el activo corriente, es decir, en recursos que pueden hacerse efectivo en menos de un año y verificando el detalle se puede determinar que las cuentas por cobrar es la que más sobresale dando en promedio el 83% en los tres últimos años, lo que da a notar la falta de gestión en la cobranza, siendo el causal para tener problemas de liquidez en varios meses del año al no recuperar efectivamente la cartera de clientes. En el caso del activo no corriente se puede palpar que su porcentaje es apenas del 17% en promedio generando financieramente una alerta ya que si la empresa es de producción debería existir más inversión en activos fijos, sin embargo, al indagar a fondo este suceso se logró determinar que para la producción de balanceados el gerente propietario utiliza tan solo un molino y los demás procesos lo realiza manualmente, teniendo así una pauta para mejorar los procesos con la inversión en maquinaria que reduzca los procesos manuales y los sistematice para mejor su nivel de productividad.

Además, se puede manifestar que la empresa se encuentra apalancada en el 2016 y 2017 con un nivel del 54% en promedio y en el 2018 pasa hacer capitalizada con el 65%, al determinar el pasivo su porcentaje mayoritario está en el corriente, por lo tanto, su deuda con terceros es a menos de un año específicamente se nota problemas con los proveedores que en el 2016 su valor absoluto de deuda fue de 116 mil dólares y al sentir la presión de los mismos se buscó una alternativa de pago generando nuevas deudas con interés a corto plazo y una a largo plazo, obteniendo como resultado más exigencia en la liquidez empresarial.

Tabla 28-3: Análisis vertical del estado de resultados

Cuentas	DATOS HISTÓRICOS					
	2016	ANÁLISIS VERTICAL	2017	ANÁLISIS VERTICAL	2018	ANÁLISIS VERTICAL
INGRESOS						
INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas 12%	\$358.167,42	100,00%	\$252.341,98	100,00%	\$443.840,72	100,00%
TOTAL DE INGRESOS	\$358.167,42	100,00%	\$252.341,98	100,00%	\$443.840,72	100,00%
COSTO						
COSTO DE VENTAS						
Costo de Producción	\$313.258,28	87,46%	\$192.193,85	76,16%	\$358.748,71	80,83%
COSTO DE VENTAS	\$313.258,28	87,46%	\$192.193,85	76,16%	\$358.748,71	80,83%
GASTOS						
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos de ventas	\$23.416,72	6,54%	\$12.464,20	4,94%	\$8.401,56	1,89%
Gasto de administración	\$20.891,48	5,83%	\$24.675,40	9,78%	\$26.555,74	5,98%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$44.308,20	12,37%	\$37.139,60	14,72%	\$34.957,30	7,88%
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gastos Financieros	\$242,54	0,07%	\$2.411,51	0,96%	\$2.411,51	0,54%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$242,54	0,07%	\$2.411,51	0,96%	\$2.411,51	0,54%
TOTAL GASTOS	\$44.550,74	12,44%	\$39.551,11	15,67%	\$37.368,81	8,42%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$357.809,02	99,90%	\$231.744,96	91,84%	\$396.117,52	89,25%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$358,40	0,10%	\$20.597,02	8,16%	\$47.723,20	10,75%

Fuente: Produalba Cía. Ltda.

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

En el estado de resultados se nota claramente que la empresa mantiene costos de producción elevados que en promedio llegan al 80% lo que da a notar un negocio no tan rentable y que para continuar operando en el tiempo se debe gestionar mejores proveedores y tratar de disminuir este porcentaje, en lo que respecta a gastos operacionales mantienen niveles porcentuales considerables pero se podría profundizar en su análisis para verificar si se puede reducir algún proceso, en los gastos no operacionales aparece la cuenta de gastos financieros que en términos porcentuales no llegan ni al uno por ciento lo que da a notar que el interés por la deuda es mínima, finalmente la utilidad en relación a las ventas en el año 2016 es del 0,10% a consecuencia del costo de producción elevado, ya en el 2017 aumenta su utilidad a raíz de la reducción de la misma cuenta y en el 2018 alcanza el 10,75% debido al aumento del volumen de ventas y al costo que se mantiene en el 80%.

Tabla 29-3: Análisis horizontal del balance general

Cuentas	DATOS HISTÓRICOS						
	2016	2017	2018	ANÁLISIS HORIZONTAL 2016-2017		ANÁLISIS HORIZONTAL 2017-2018	
				VARIACIÓN ABSOLUTA \$	VARIACIÓN RELATIVA %	VARIACIÓN ABSOLUTA \$	VARIACIÓN RELATIVA %
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Caja general	\$2.713,43	\$153,14	\$0,00	\$-2.560,29	-94,36%	\$-153,14	-100,00%
Bancos	\$1.832,85	\$1.746,21	\$2.112,94	\$-86,64	-4,73%	\$366,73	21,00%
Cooperativas	\$740,05	\$2.492,18	\$2.492,18	\$1.752,13	236,76%	\$0,00	0,00%
Cuentas por cobrar	\$180.825,70	\$117.652,93	\$150.825,66	\$-63.172,77	-34,94%	\$33.172,73	28,20%
<Provisión Cuentas incobrables>	-\$15.479,33	-\$16.834,56	-\$18.084,09	\$-1.355,23	8,76%	\$-1.249,53	7,42%
Inventario Productos Terminados	\$3.584,57	\$2.998,17	\$2.311,83	\$-586,40	-16,36%	\$-686,34	-22,89%
Inventario Materia Prima	\$7.981,07	\$6.067,12	\$5.537,29	\$-1.913,95	-23,98%	\$-529,83	-8,73%
Inventario Materiales Indirectos	\$3.882,28	\$3.650,30	\$4.719,85	\$-231,98	-5,98%	\$1.069,55	29,30%
Inventario Vacunas y Medicinas	\$2.597,76	\$1.234,65	\$1.305,49	\$-1.363,11	-52,47%	\$70,84	5,74%
Inventario Materiales Agrícolas	\$2.235,39	\$1.421,51	\$2.802,78	\$-813,88	-36,41%	\$1.381,27	97,17%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$190.913,77	\$120.581,65	\$154.023,93	\$-70.332,12	-36,84%	\$33.442,28	27,73%
ACTIVO NO CORRIENTE							
Terreno	\$24.142,66	\$24.142,66	\$24.142,66	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Maquinaria y Equipo	\$12.226,43	\$13.544,77	\$14.986,52	\$1.318,34	10,78%	\$1.441,75	10,64%
<Deprec. Acum. Maquinaria y Equipo>	-\$8.460,35	-\$9.665,99	-\$10.871,63	\$-1.205,64	14,25%	\$-1.205,64	12,47%
Muebles y enseres	\$1.555,86	\$1.706,04	\$1.706,04	\$150,18	9,65%	\$0,00	0,00%
<Deprec. Acum. Muebles y Enseres>	-\$850,78	-\$1.012,38	-\$1.173,98	\$-161,60	18,99%	\$-161,60	15,96%
Equipo de computo	\$3.126,85	\$3.305,42	\$3.305,42	\$178,57	5,71%	\$0,00	0,00%
<Deprec. Acum. E. Computo>	-\$2.830,80	-\$2.905,31	-\$2.979,82	\$-74,51	2,63%	\$-74,51	2,56%
Otros activos	\$541,77	\$541,77	\$541,77	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$29.451,64	\$29.656,98	\$29.656,98	\$205,34	0,70%	\$0,00	0,00%
TOTAL ACTIVOS	\$220.365,41	\$150.238,63	\$183.680,91	\$-70.126,78	-31,82%	\$33.442,28	22,26%

Continua

Continua

PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Obligaciones Beneficios sociales	\$1.698,67	\$0,00	\$0,00	\$-1.698,67	-100,00%		
Cuentas por pagar	\$7.520,88	\$37.403,71	\$40.422,75	\$29.882,83	397,33%	\$3.019,04	8,07%
Proveedores	\$116.036,22	\$30.439,25	\$13.321,80	\$-85.596,97	-73,77%	\$-17.117,45	-56,23%
Impuesto por pagar	\$1.888,67	\$357,64	\$513,64	\$-1.531,03	-81,06%	\$156,00	43,62%
Obligaciones con el IESS	\$195,85	\$243,97	\$263,92	\$48,12	24,57%	\$19,95	8,18%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$127.340,29	\$68.444,57	\$54.522,11	\$-58.895,72	-46,25%	\$-13.922,46	-20,34%
PASIVOS NO CORRIENTES							
COAC La Minga	\$0,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00		\$0,00	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$0,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00		\$0,00	0,00%
TOTAL PASIVOS	\$127.340,29	\$77.194,57	\$63.272,11	\$-50.145,72	-39,38%	\$-13.922,46	-18,04%
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL							
Capital social	\$43.110,00	\$43.110,00	\$43.110,00	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Reservas	\$6.650,20	\$8.978,58	\$8.978,58	\$2.328,38	35,01%	\$0,00	0,00%
Utilidad de ejercicios anteriores	\$42.906,52	\$358,46	\$20.597,02	\$-42.548,06	-99,16%	\$20.238,56	5645,97%
Utilidad actual	\$358,40	\$20.597,02	\$47.723,20	\$20.238,62	5646,94%	\$27.126,18	131,70%
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$93.025,12	\$73.044,06	\$120.408,80	\$-19.981,06	-21,48%	\$47.364,74	64,84%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$220.365,41	\$150.238,63	\$183.680,91	\$-70.126,78	-31,82%	\$33.442,28	22,26%

Fuente: Produaiba Cía. Ltda.

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

INTERPRETACIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

En el activo corriente se nota la disminución en términos relativos de un 36,84% entre el año 2016 y 2017 siendo cuentas por cobrar la más representativa, la misma que se utilizó como fuente para cubrir el pago de proveedores, para el 2018 existe un incremento del 27,73% con mayor participación en cuentas por cobrar; en el activo no corriente existe un mínimo incremento neto en sus activos fijos de apenas el 0,70% en el 2017, ya para el año 2018 se mantiene los mismos valores.

En el caso del pasivo existe una disminución del 39,38% en el año 2017 y 18,04% para el 2018 lo que da a notar que la empresa reduce sus deudas y pasa del apalancamiento a la capitalización, ya en su composición interna se observa que el corriente es el que sufre estos cambios porcentuales específicamente en la cuenta proveedores la misma que para ser pagada se utiliza los recursos de cuentas por cobrar, además se asume otra deuda a corto plazo de 29 mil dólares aproximadamente y una a largo plazo de 8750 dólares, siendo un indicador que da a notar los problemas con proveedores que incluso se asume una deuda con interés para cubrir estos rubros.

El Patrimonio sufre una disminución en el 2017 del 21,48%, debido a la repartición de utilidades de ejercicios anteriores con un valor absoluto de 42.548,06 dólares, para el año 2018 se incrementa un 22,26% gracias a que se retiene la utilidad del año anterior y se aumenta la utilidad neta del ejercicio en 131,70% en relación a la del 2017.

Tabla 30-3: Análisis horizontal del estado de resultados

CUENTAS	DATOS HISTÓRICOS						
	2016	2017	2018	ANÁLISIS HORIZONTAL 2016-2017		ANÁLISIS HORIZONTAL 2017-2018	
				VARIACIÓN ABSOLUTA \$	VARIACIÓN RELATIVA %	VARIACIÓN ABSOLUTA \$	VARIACIÓN RELATIVA %
INGRESOS							
INGRESOS OPERACIONALES							
Ventas 12%	\$358.167,42	\$252.341,98	\$443.840,72	\$-105.825,44	-29,55%	\$191.498,74	75,89%
TOTAL DE INGRESOS	\$358.167,42	\$252.341,98	\$443.840,72	\$-105.825,44	-29,55%	\$191.498,74	75,89%
COSTO							
COSTO DE VENTAS							
Costo de Producción	\$313.258,28	\$192.193,85	\$358.748,71	\$-121.064,43	-38,65%	\$166.554,86	86,66%
COSTO DE VENTAS	\$313.258,28	\$192.193,85	\$358.748,71	\$-121.064,43	-38,65%	\$166.554,86	86,66%
GASTOS							
GASTOS OPERACIONALES							
Gastos de ventas	\$23.416,72	\$12.464,20	\$8.401,56	\$-10.952,52	-46,77%	\$-4.062,64	-32,59%
Gasto de administración	\$20.891,48	\$24.675,40	\$26.555,74	\$3.783,92	18,11%	\$1.880,34	7,62%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$44.308,20	\$37.139,60	\$34.957,30	\$-7.168,60	-16,18%	\$-2.182,30	-5,88%
GASTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros	\$242,54	\$2.411,51	\$2.411,51	\$2.168,97	894,27%	\$0,00	0,00%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$242,54	\$2.411,51	\$2.411,51	\$2.168,97	894,27%	\$0,00	0,00%
TOTAL GASTOS	\$44.550,74	\$39.551,11	\$37.368,81	\$-4.999,63	-11,22%	\$-2.182,30	-5,52%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$357.809,02	\$231.744,96	\$396.117,52	\$-126.064,06	-35,23%	\$164.372,56	70,93%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$358,40	\$20.597,02	\$47.723,20	\$20.238,62	5646,94%	\$27.126,18	131,70%

Fuente: Proidualba Cía. Ltda.
Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

INTERPRETACIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO RESULTADOS

Las ventas disminuyen notablemente del 2016 al 2017 en un 29,55% razón por lo cual el costo de producción debería disminuir en la misma proporción, sin embargo, se puede verificar que la disminución es del 38,65% dando a notar que existió mejores condiciones de negociación con el precio de la materia prima de los proveedores, ya en el 2018 las ventas aumentan un 75,89% y nuevamente el costo de producción varía pero en este caso aumenta un 86,66%, por lo tanto, se determina que la materia prima sufre variaciones en su precio debido a factores externos como el clima principalmente; los gastos en ambos años tienen una tendencia decreciente en la cuenta de ventas, en los administrativos aumentan, pero en general existe una disminución del 16,18% y 5,88% respectivamente, en lo que concierne a gastos financieros aumentan un 894,27% que en términos porcentuales llama bastante la atención pero ya en valores absolutos el incremento es apenas de 2.168,97 dólares; finalmente la utilidad neta del ejercicio aumenta notablemente en el 2017 y 2018 debido a la disminución de los costos y gastos como se puede verificar claramente en el estado de resultados.

Tabla 31-3: Indicadores o ratios financieros

RATIOS O INDICADORES FINANCIEROS			
LIQUIDEZ	2016	2017	2018
CAPITAL DE TRABAJO (AC-PC)	\$63.573,48	\$52.137,08	\$99.501,82
LIQUIDEZ CORRIENTE (AC/PC)	1,50	1,76	2,82
PRUEBA ÁCIDA (AC-INV./PC)	1,34	1,54	2,52
LIQUIDEZ GENERAL (AC/P. TOTAL)	1,50	1,56	2,43
ACTIVIDAD U OPERACIÓN			
ROTACION DEL ACTIVO (VENTAS/ACTIVOS)	1,63	1,68	2,42
ROTACION DEL ACTIVO FIJO (VTAS/A.FIJO)	12,16	8,51	14,97
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR (VTAS.CRED/CXC)	1,98	2,14	2,94
PERIODO DE CUENTAS POR COBRAR (360/ROTACIÓN DE CXC)	181,75	167,85	122,33
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (COMPRAS CRED/CXP)	2,70	6,31	26,93
PERIODO DE CUENTAS POR PAGAR (360/ROTACIÓN CXP)	133,35	57,02	13,37
ROTACIÓN DE LA MERCADERÍA (COSTO VTAS/MERCADERIA)	15,45	12,50	21,51
PERIODO DE MERCADERÍA (360/ROTACIÓN DE MERCADERIA)	23,31	28,79	16,74
CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO (P. Mercadería + P. CxC- P. CxP)	71,71	139,62	125,70
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
PASIVO A ACTIVO (T.PASIVO/T.ACTIVO)	58%	51%	34%
PATRIMONIO A ACTIVO (T. PATRIMONIO/T. ACTIVO)	42%	49%	66%
ACTIVO A PASIVO (T. ACTIVO/T. PASIVO)	1,73	1,95	2,90
ACTIVO A PATRIMONIO (T. ACTIVO/T. PATRIMONIO)	2,37	2,06	1,53
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA (U. BRUTA/ VENTAS)	0,125	0,238	0,192
MARGEN DE UTILIDAD NETA (ROS) (U. NETA /VENTAS)	0,001	0,082	0,108
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) (U. NETA/ACTIVOS)*100	0,002	0,137	0,260
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE) (U. NETA/PATRIMONIO)*100	0,39%	28,20%	39,63%

Fuente: Proidualba Cía. Ltda.

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

INTERPRETACIÓN RATIOS FINANCIEROS

La empresa no presenta problemas de liquidez, es más según los indicadores se puede notar que existe excedente de efectivo que puede ser invertido en algún proyecto, pero al indagar en cada cuenta se nota que la liquidez la brinda las cuentas por cobrar que está inflada por lo que se puede determinar que si no existe una eficiente gestión de cobranza habrá meses que no se tenga el efectivo suficiente para hacer frente a las deudas.

En los indicadores de actividad u operación se puede verificar que al menos una vez a rotado todos sus activos en referencia a sus ventas, lo que da a notar que existe productividad en el funcionamiento operativo empresarial, ya en el activo fijo la rotación fue superior llegando hasta 14,97 veces en el 2018; en lo que respecta a proveedores se nota que el período de pago es inferior al período de cobro, lo que corrobora la presencia de problemas de liquidez en algunos meses, es decir, estamos pagando más rápido de lo que cobramos, por lo tanto, es indispensable plantear o

empezar a cumplir las políticas de pago y cobro para que no afecte a la empresa en el corto plazo, en el caso de la mercadería existe una buena rotación siendo de 17 días en el 2018 lo que da a notar una buena administración de inventarios; como indicador final se tiene al ciclo de conversión del efectivo que es consecuencia de los tres periodos antes analizados y que en su defecto supera los 100 días en promedio, por lo tanto, se necesita contar con el dinero suficiente para sostener durante este tiempo la actividad circulante de la empresa con el fin de no tener problemas de liquidez.

El nivel de endeudamiento de la empresa en los años 2016 y 2017 supera el 50% referente a sus activos, es así que se puede determinar claramente el apalancamiento existente, ya en el 2018 baja al 34% cambiando su condición a capitalizada.

El margen bruto en ventas en promedio es del 18% debido a que los costos de producción están muy elevados, a tal punto que el ROS (Utilidad Neta sobre ventas) en el 2016 es apenas del 0,10%, que quiere decir que por cada dólar que la empresa vendió recibió como utilidad neta menos de un centavo, ya para el 2017 y 2018 su condición mejora por el aumento en el volumen de ventas y una mejor negociación con los proveedores de materia prima, llegando a recibir 0,11 centavos por cada dólar vendido; finalmente en la comparativa del ROA y el ROE se ve de igual forma que el año 2016 tiene un indicador nada atractivo para el gerente propietario o posibles accionistas, ya en los años 2017 y 2018 la rentabilidad según el ROE llega al 39,63% que si se compara con la tasa pasiva referencial del país que en promedio es del 5% se puede notar que el giro del negocio está cumpliendo con las expectativas de la inversión realizada y como se puede visualizar existe una tendencia creciente que con la aplicación de estrategias financieras en el ámbito del costo de producción y en el aumento de ventas el rendimiento empresarial se mantendría y a su vez mejoraría los indicadores ROE y ROA.

Tabla 32-3: Indicadores financieros con su interpretación individual

RATIOS O INDICADORES FINANCIEROS				
LIQUIDEZ	2016	2017	2018	INTERPRETACIÓN
CAPITAL DE TRABAJO (AC-PC)	\$63.573,48	\$52.137,08	\$99.501,82	Excedente para poder realizar alguna reinversión
LIQUIDEZ CORRIENTE (AC/PC)	1,50	1,76	2,82	Por cada dólar que la empresa debe tiene ----- para cumplir sus deudas
PRUEBA ÁCIDA (AC-INV./PC)	1,34	1,54	2,52	Por cada dólar que debe tiene ----- para cumplir sus deudas sin tomar en consideración el inventario
LIQUIDEZ GENERAL (AC/P. TOTAL)	1,50	1,56	2,43	La empresa por cada dólar que debe tiene ----- para cubrir el total de su pasivo
ACTIVIDAD U OPERACIÓN				
ROTACION DEL ACTIVO (VENTAS/ACTIVOS)	1,63	1,68	2,42	Para alcanzar el 100% de las ventas se utilizó ----- veces el total de los activos
ROTACION DEL ACTIVO FIJO (VTAS/A.FIJO)	12,16	8,51	14,97	Para alcanzar el 100% de las ventas se utilizó ----- veces el total de los activos fijos
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR (VTAS.CRED/CXC)	1,98	2,14	2,94	La empresa rotó sus cuentas por cobrar ----- veces
PERIODO DE CUENTAS POR COBRAR (360/ROTACIÓN DE CXC)	181,75	167,85	122,33	El período de cobro de las cuentas por cobrar es de ---- días
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (COMPRAS CRED/CXP)	2,70	6,31	26,93	La empresa rotó sus cuentas por pagar ---- veces
PERIODO DE CUENTAS POR PAGAR (360/ROTACIÓN CXP)	133,35	57,02	13,37	El período de pago de las cuentas por pagar es de ---- días
ROTACIÓN DE LA MERCADERÍA (COSTO VTAS/MERCADERIA)	15,45	12,50	21,51	La empresa rotó su mercadería ----- veces
PERIODO DE MERCADERÍA (360/ROTACIÓN DE MERCADERIA)	23,31	28,79	16,74	El período de movimiento de inventarios en promedio es de ---- días
CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO (P. Mercadería + P. CxP- P. CxP)	71,71	139,62	125,70	El período de conversión del efectivo es en ----- días
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
PASIVO A ACTIVO (T.PASIVO/T.ACTIVO)	58%	51%	34%	El porcentaje de endeudamiento es del ---- con respecto a sus activos
PATRIMONIO A ACTIVO (T. PATRIMONIO/T. ACTIVO)	42%	49%	66%	El porcentaje de capital propio es del ---- con respecto a sus activos
ACTIVO A PASIVO (T. ACTIVO/T. PASIVO)	1,73	1,95	2,90	Para alcanzar el 100% de los activos se necesita ---- veces el total del pasivo
ACTIVO A PATRIMONIO (T. ACTIVO/T. PATRIMONIO)	2,37	2,06	1,53	Para alcanzar el 100% de los activos se necesita ---- veces el total del patrimonio
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA (U. BRUTA/ VENTAS)	0,125	0,238	0,192	Por cada dólar que la empresa factura obtiene ----- centavos para hacer frente a los diferentes gastos que se presentan
MARGEN DE UTILIDAD NETA (ROS) (U. NETA /VENTAS)	0,001	0,082	0,108	Por cada dólar que la empresa factura aproximadamente obtuvo ----- centavos disponibles de utilidad
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) (U. NETA/ACTIVOS)*100	0,002	0,137	0,260	Por cada dólar invertido en activos la empresa generó tantos centavos de utilidad
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE) (U. NETA/PATRIMONIO)*100	0,39%	28,20%	39,63%	Comparamos con la Tasa Pasiva Referencial (3% al 5%) ; Rendimiento en la bolsa de valores (6 al 8%), si su porcentaje es superior es atractivo para los inversionistas, gerentes propietarios o accionistas

Fuente: Produalba Cía. Ltda.
Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.5 Diagnóstico situacional de la empresa

3.2.5.1 Factores clave del macro entorno

Tabla 33-3: Factores clave del macro entorno

FACTORES	NIVEL DEL IMPACTO	ANÁLISIS
POLÍTICO		
Inestabilidad política	Medio	La inestabilidad política causa desconfianza e incertidumbre ya que no sabemos qué ocurrirá con las nuevas reformas que se están planteando al hablar de factores políticos hacemos referencia a los impuestos que se tiene que acoger la empresa para poder seguir funcionando.
Reformas tributarias		Afecta a la empresa debido a que hoy en día aún existe una incertidumbre acerca de estas reformas que en cualquier momento llegan a su vigencia y pueden afectar a la empresa.
ECONÓMICO		
Incertidumbre de la economía	Alto	La incertidumbre de la economía del país es un factor que afecta a la empresa ya que no sabemos qué es lo que va a pasar con las economías de las familias.
Tasa de desempleo		El desempleo afecta a la empresa ya que las familias ya no consumen sus productos debido a que no tienen ingreso de dinero
SOCIAL		
Población económicamente activa	Medio	Se ha empleado información del INEC tomando en cuenta la población que se dedica a la ganadería y agricultura que son las personas que consumen mayoritariamente los productos que ofrece PRODUALBA.
TECNOLÓGICO		
Tecnología requerida	Alto	Hoy en día la tecnología avanza a pasos acelerados y esto puede ser un factor positivo a la vez ya que la empresa debe estar al día con las tecnologías, ayudara de esta manera a economizar distintos procesos por la implementación de nuevas tecnologías.

Continua

ECOLÓGICO		
Cuidado con el medio ambiente mediante la producción más limpia	Alto	La aplicación continua de una estrategia integrada de prevención ambiental en los procesos, los productos y los servicios, con el objetivo de reducir riesgos para los seres humanos y para el medio ambiente, incrementar la competitividad de la empresa y garantizar la viabilidad económica.
LEGAL		
Permiso de Funcionamiento. Normas Técnicas (Seguridad y Salud Ocupacional, INEN, calibración de equipos)	Medio	Los permisos de funcionamiento para la empresa son de vital importancia ya que los organismos reguladores están al tanto de que se cumpla con los requerimientos que solicitan para poder seguir funcionando y a la vez brindar un servicio o producto de calidad hacia los clientes esto, es un impacto positivo debido a que el cliente se siente respaldado del buen producto que está adquiriendo.

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.5.2 Factores clave del mico entorno

Tabla 34-3: Factores clave del mico entorno

FACTORES	NIVEL DEL IMPACTO	ANÁLISIS
PRIMERA FUERZA DE PORTER		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Alto	La empresa tiene productos de calidad por ello los clientes tienen preferencia y saben diferenciar los productos, además de sus cómodos precios que favorecen a los clientes
SEGUNDA FUERZA DE PORTER		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Alto	La relación que tiene la empresa con los proveedores es de suma importancia ya que tiene una buena relación con cada uno de los proveedores que están definidos, también existe la producción del maíz en el cantón por lo que los agricultores abastecen de materia prima, además existe varias empresas que podrían facilitar materia prima.
TERCERA FUERZA DE PORTER		
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Alto	Podría llegar una empresa que sea reconocida a nivel nacional con cualidades y factores que le hagan falta a PRODUALBA, ya que Pallatanga por ser un cantón agropecuario tiene todas las características para la llegada de un nuevo competidor potencial.
CUARTA FUERZA DE PORTER		
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Alto	No existe productos sustitos al alcance de los consumidores.
QUINTA FUERZA DE PORTER		
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	Alto	En el cantón Pallatanga PRODUALBA es la única empresa que se dedican a la producción y comercialización de balanceados, pero existen varias empresas que venden productos balanceados los mismos que son competidores de alto reconocimiento lo que significa una gran amenaza para la empresa Ejemplo: Bio alimentar, Pronaca

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.5.3 Factores clave internos

Tabla 35-3: Factores clave internos

FACTORES	NIVEL DEL IMPACTO	ANÁLISIS	TÉCNICA APLICADA
Posicionamiento en el mercado	Alto	En los últimos años según los estados financieros ha tenido un crecimiento en las ventas por lo que podemos decir que la empresa está posicionada en el mercado y es reconocida a nivel local por su calidad de productos ya que ayudan a la salida más rápida de los animales.	Estados financieros, observación, entrevista
Productos de calidad	Alto	En las entrevistas que se realizó los clientes están muy satisfechos con los productos ya que el balanceado ayuda al aceleramiento de la crianza de animales, además de que sean de calidad esto ayudado a que la empresa tenga clientes	Entrevista, encuesta, observación
Capacitación adecuada del personal.	Alto	La capacitación en una empresa es de suma importancia ya que esto ayuda a que el personal se sienta parte de la misma para que puedan ofrecer los mejores productos para los clientes.	Encuesta, entrevista.
Desconocimiento de la misión y la visión de la empresa por parte del personal.	Alto	El personal especialmente del área de producción desconoce esto ya que no se ha dado alguna iniciativa por parte de los empleadores para que se ponga dichos elementos en una parte visible de la empresa.	Encuesta, observación
No cuenta con indicadores de desempeño	Alto	No contar con indicadores de desempeño es una gran falencia para las empresas ya que su personal puede trabajar por varias horas, pero sin conocer los objetivos de la empresa los mismos que deben ser impartidos por los directivos.	Encuesta
Fidelización de los clientes	Alto	Los clientes tienen comentarios positivos acerca de la empresa y son clientes que en su gran mayoría consumen los productos hace más de un año y confirman que sus productos son de calidad en comparación con productos que expenden otras empresas.	Encuesta, observación
Cuentas por cobrar significativas	Alto	Las cuentas por cobrar representan las deudas que los clientes poseen con la empresa y podemos observar que estas han incrementado por lo que la empresa debería incrementar estrategias para la reducción de las mismas.	Entrevista, observación Estados financieros

Continúa

Continúa

Problemas en el periodo promedio de pago	Alto	Las cuentas pendientes de cobro son significativas debido a que el cobro es por periodos muy largos y pagamos nuestras cuentas por menos días lo ideal sería incrementar los días de cobro para así trabajar con el dinero por algunos días y luego proceder al pago de las cuentas.	Análisis de estados financieros, observación
Inexistencia de políticas de crédito	Alto	Se debe implementar políticas de crédito para ya no caer en el mismo problema que es la cartera vencida de mi empresa para de esta manera reducir el riesgo.	Análisis de estados financieros, Observación
Apalancamiento de la empresa	Alto	Cuando los pasivos son mayores que el patrimonio nos da un apalancamiento lo cual se debería bajar debido a que los pasivos a corto plazo se muestran de una manera significativa lo cual hará que la empresa tenga problemas de liquidez	Análisis de estados financieros, observación
Falta de inversión en activos fijos	Alto	Los activos fijos son de vital importancia para una empresa productora como lo es esta empresa por ello se debería incrementar maquinaria para de esta manera se sistematicen los procesos de producción para así tener un mejor producto.	Análisis de estados financieros, observación

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.5.4 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 36-3: Matriz MEFI

N.º	Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS (F)				
F1	El producto de calidad	0,06	4	0,24
F2	Precios competitivos en el mercado.	0,08	4	0,32
F3	Personal eficiente en ventas	0,07	3	0,21
F4	Buena relación con el proveedor	0,06	3	0,18
F5	Capacitación adecuada al personal que labora.	0,05	4	0,2
F6	Disponibilidad de los clientes a recomendar el producto.	0,07	4	0,28
TOTAL FORTALEZAS				1,43
DEBILIDADES (D)				
D1	Cuentas por cobrar crecientes.	0,05	1	0,05
D2	Manejo inadecuado del inventario.	0,07	1	0,07
D3	Actual carencia de marca del producto.	0,08	2	0,16
D4	Desconocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los trabajadores.	0,06	2	0,12
D5	Ausencia de medición de indicadores de desempeño de los trabajadores	0,06	1	0,06
D6	Obligaciones pendientes con el IESS	0,02	2	0,04
D7	Inexistencia de políticas para dar el producto a crédito.	0,05	1	0,05
D8	Incremento del financiamiento a largo plazo.	0,04	1	0,04
D9	Incremento en las cuentas por pagar	0,07	1	0,07
D10	Fluctuación alta en pago a proveedores	0,07	1	0,07
D11	Falta de claridad en la misión y la visión.	0,05	2	0,1
TOTAL DEBILIDADES				0,83
TOTAL:		1	37	2,26

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

La matriz MEFI permite ponderar a las fortalezas y debilidades, por lo tanto, a mayor fortaleza se le asignará una calificación de 4, a menor fortaleza 3; en lo que respecta a las debilidades se ponderará con 2 a las de menor impacto y con 1 a las de mayor impacto; después de la aplicación ponderada se realiza la suma final de la puntuación que en este caso es de 2,26 lo que quiere decir que la empresa está por debajo de la media que en este caso es del 2.5 que viene a ser el valor promedio del valor ponderado y sus factores analizados internamente son débiles.

3.2.5.5 Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 37-3: Matriz MEFE

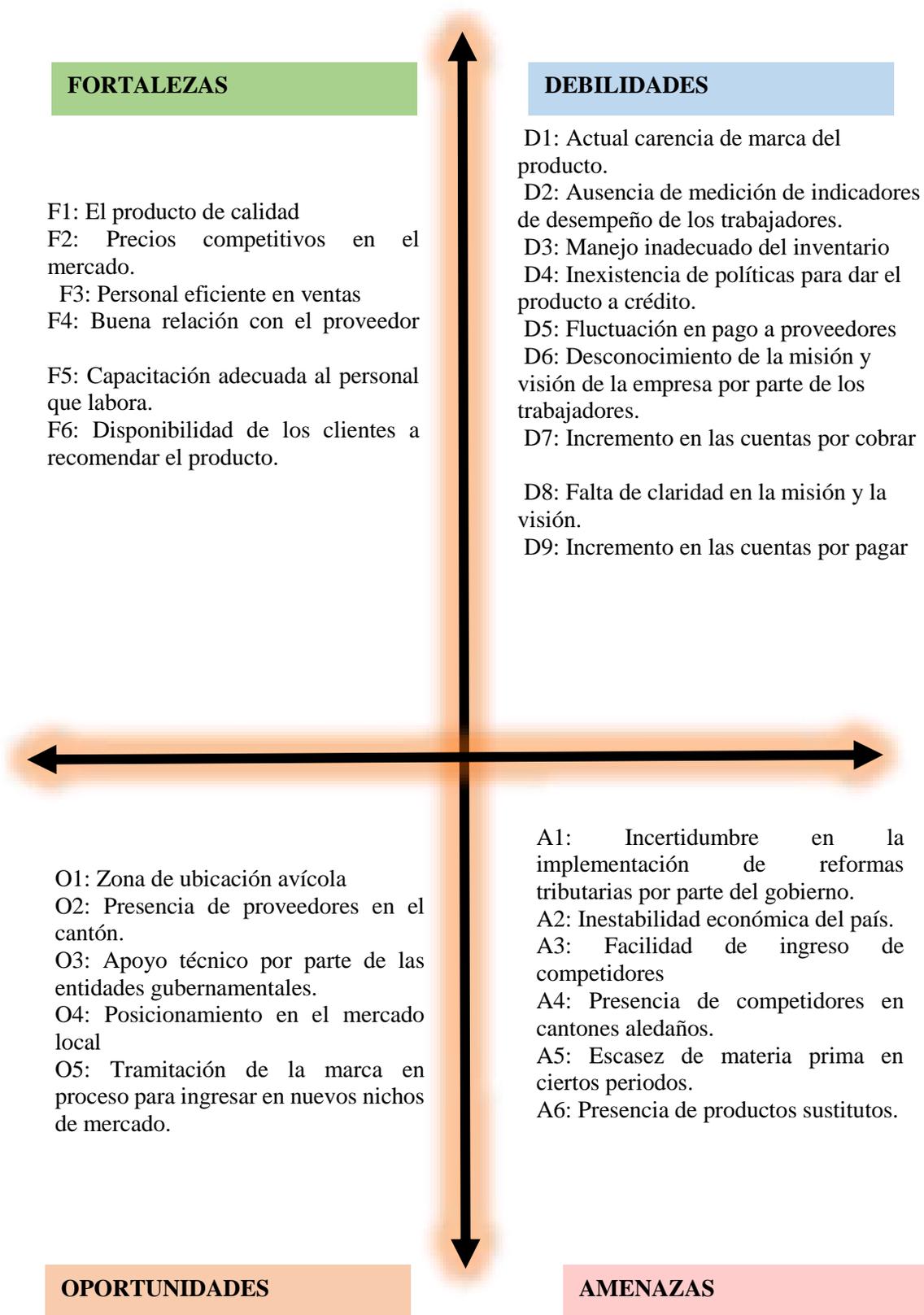
Factor a analizar		Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES (O)				
O1	Zona de ubicación avícola	0,10	4	0,40
O2	Presencia de proveedores en el cantón.	0,09	3	0,27
O3	Apoyo técnico por parte de las entidades gubernamentales.	0,06	4	0,24
O4	Posicionamiento en el mercado local	0,10	4	0,40
O5	Tramitación de la marca en proceso para ingresar en nuevos nichos de mercado.	0,07	4	0,28
O6	Acceso a tecnología nacional	0,06	3	0,18
O7	Apoyo gubernamental para el crecimiento del sector agrícola.	0,05	3	0,15
TOTAL OPORTUNIDADES				1,92
AMENAZAS (A)				
A1	Incertidumbre en la implementación de reformas tributarias por parte del gobierno.	0,07	2	0,14
A2	Inestabilidad económica del país.	0,06	1	0,06
A3	Incremento de la tasa de desempleo.	0,05	2	0,10
A4	Facilidad de ingreso de competidores	0,08	1	0,08
A5	Escasez de materia prima en ciertos periodos.	0,09	1	0,09
A6	Presencia de productos sustitutos.	0,06	2	0,12
A7	Competencia de grandes empresas en cantones aledaños	0,07	1	0,07
TOTAL AMENAZAS				0,66
TOTAL :		1	35	2,58

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Una vez realizada esta matriz podemos determinar que el promedio sobrepasa la media que es 2.5 lo cual nos lleva a concluir que las oportunidades están siendo aprovechadas y buscan contrarrestar la amenaza.

3.2.5.6 FODA de la empresa PRODUALBA CÍA. LTDA

Luego de haber realizado cada uno de los análisis de la empresa tanto externos como internos aplicando el análisis del macro entorno, del micro entorno, factores clave internos y evaluación de los factores tanto internos como externos con la utilización de la matriz MEFE Y MEFI; procedemos a la elaboración de la matriz FODA en donde vamos a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, así como se describe en el siguiente gráfico:



Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.6 Rediseño de la filosofía empresarial

Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de balanceados para aves y cerdos e insumos para su cuidado, generando e incentivando a la creación de microempresas dentro del sector productivo, para tener un desarrollo socio-económico en la ciudad de Pallatanga y de la provincia, con un plan ambiental para el cuidado del medio ambiente.

3.2.6.1 Rediseño de la misión

- *“Somos la empresa líder en producción y comercialización de balanceados e insumos animales entregando a nuestros clientes, productos que satisfagan sus necesidades y expectativas partiendo de sólidos principios, mantener altos estándares de calidad, eficiencia y cuidado medioambiental, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización incentivando a la creación de microempresas dentro del sector productivo, para tener un desarrollo socio-económico en la ciudad de Pallatanga y de la provincia.”*

Visión

Ser mayoristas en la producción de balanceados a nivel nacional en forma eficiente y con calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, con personal idóneo y capacitado y contribuyendo al desarrollo socio-económico y ambiental del país.

3.2.6.2 Rediseño de la visión

- *“Ser el mayor distribuidor a nivel provincial, con un nivel de competencia nacional para satisfacer las necesidades de los clientes, con un grupo de trabajo idóneo y capacitado en la elaboración de soluciones innovadoras para aumentar la producción animal generando un beneficio social, económico y ambiental del país.”*

3.2.6.3 Rediseño del organigrama estructural de la empresa

Hemos empleado un tipo de organigrama estructural debido a que muestra la estructura administrativa de la empresa en la que se representa de forma jerárquica, comenzando por los más altos los mismos trabajan de forma coordinada todos los departamentos para conseguir la meta deseada.

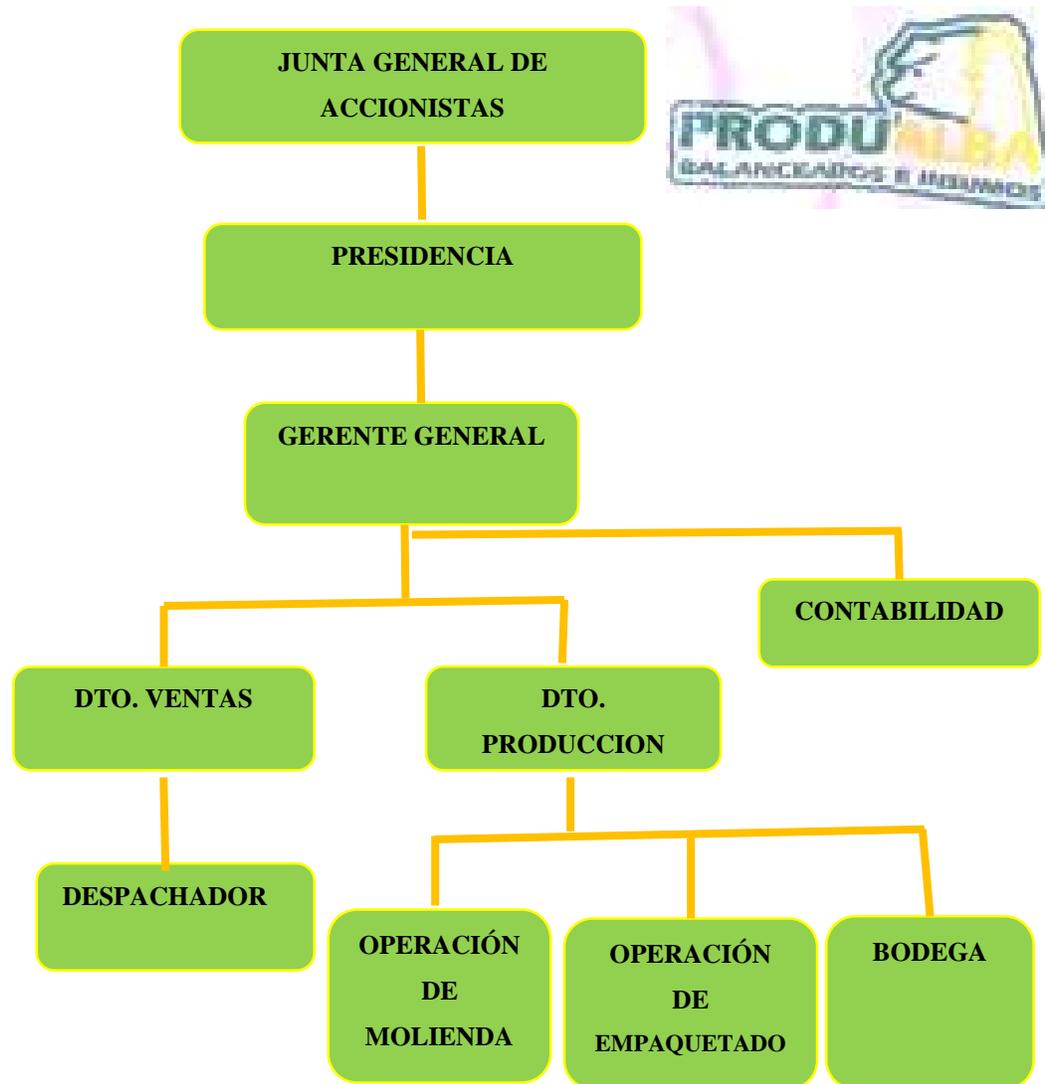


Figura 20-3: Organigrama

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.6.4 Funciones de cada una de las áreas de la empresa “PRODUALBA” CÍA LTDA

		FUNCIONES DE LAS AREAS DE LA EMPRESA	
AREA	Junta general de accionistas		
OBJETIVO	Tomar decisiones clave para el buen funcionamiento de la sociedad		
PERFIL	Aptitudes: Liderazgo Trabajo en equipo Responsable Sociable Motivador Tolerancia Seguridad		
HABILIDADES	Informáticas: Aptitud frente al cambio Capacidad para analizar y tomar decisiones		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias • Conocer la información financiera de la empresa • Tomar decisiones oportunas que favorezcan a la empresa • Cambiar estatutos cuando amerite la ocasión. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Peñañiel Jessica	Presidencia	Gerencia	

Elaborado por: Peñañiel, J. 2019



**FUNCIONES DE LAS
AREAS
DE
LA EMPRESA**

AREA	Presidencia	
OBJETIVO	Planear, organizar y dirigir el correcto funcionamiento de las actividades que se desempeñan en la empresa que propicien el apropiado y oportuno control del personal.	
PERFIL	<p>Educación:</p> <p>Bachiller</p> <p>Superior (título de tercer nivel)</p> <p>Aptitudes:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Responsable</p> <p>Sociable</p> <p>Motivador</p>	
HABILIDADES	<p>Informáticas:</p> <p>Manejo del Microsoft</p> <p>Aptitud frente al cambio</p>	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa • Convocar y presidir reuniones • Tramitar ante la empresa las recomendaciones técnicas y administrativas • Estar pendiente de los cambios que se susciten en la empresa. 	
Elaborado por: Peñañiel Jessica	Revisado por: Junta general de accionistas	Autorizado por: Gerencia

Elaborado por: Peñañiel, J. 2019



**FUNCIONES DE LAS
AREAS
DE
LA EMPRESA**

AREA	Gerencia	
OBJETIVO	Buscar el desarrollo organizacional de la empresa estableciendo una buena relación entre los socios, directivos y trabajadores ya que él es máximo directivo de la empresa para así lograr coordinación y organización dentro de la misma.	
PERFIL	<p>Educación: Bachiller Superior (título de tercer nivel)</p> <p>Aptitudes: Liderazgo Trabajo en equipo Sociable Responsable Motivación y dirección del personal</p>	
HABILIDADES	<p>Manejo del Microsoft Capacidad de tomar decisiones Comunicación verbal</p>	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y elaboración de cronogramas y presupuestos • Negociar y adquirir recursos financieros • Velar por el adelanto de la empresa • Tomar las decisiones correctas que beneficien a sus integrantes • Elaborar planes estratégicos • Monitorear constantemente el desarrollo del personal 	
Elaborado por: Peñañiel Jessica	Revisado por: Junta general de accionistas	Autorizado por: Gerencia

Elaborado por: Peñañiel, J. 2019

		FUNCIONES DE LAS AREAS DE LA EMPRESA	
AREA	Contabilidad		
OBJETIVO	Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas		
PERFIL	Educación: Bachiller Superior (título de tercer nivel en el área) Aptitudes: Responsable Disciplinado Capacidad de síntesis Visionario		
HABILIDADES	Informáticas: Manejo del Microsoft Habilidad numérica		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad acorde a los principios y normas de contabilidad • Mantener un correcto registro de activos de la empresa • Controlar inventarios • Compartir la información contable con los superiores para que estén al día en la información • Preparar estados financieros para presentar a los administradores y entidades de control 		
Elaborado por: Peñañiel Jessica	Revisado por: Junta general de accionistas	Autorizado por: Gerencia	

Elaborado por: Peñañiel, J. 2019



**FUNCIONES DE LAS
AREAS
DE
LA EMPRESA**

AREA	Ventas	
OBJETIVO	Planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias de venta con el fin de optimizar los recursos financieros de la empresa para generar nuevas oportunidades	
PERFIL	<p>Educación: Bachiller Superior (título de tercer nivel en el área)</p> <p>Aptitudes: Responsable Disciplinado Capacidad de síntesis Visionario</p>	
HABILIDADES	<p>Informáticas: Manejo del paquete Microsoft office Habilidad de liderazgo</p>	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Atención eficiente al cliente • Registrar las ventas diarias • Presentar informe de ventas semanalmente • Llevar el registro de clientes en la base de datos • Actualización de datos de los clientes. • Pronosticar las ventas mediante la elaboración de presupuestos • Mantener relación directa con el área de compras • Tratar a todos los clientes con la misma preferencia 	
Elaborado por: Peñañiel Jessica	Revisado por: Junta general de accionistas	Autorizado por: Gerencia

Elaborado por: Peñañiel, J. 2019



**FUNCIONES DE LAS
AREAS
DE
LA EMPRESA**

AREA	Despachador	
OBJETIVO	Coordinar, verificar y cumplir con las actividades que se le encarga por parte del departamento de ventas brindando una atención oportuna por medio del embarque y la comodidad del producto para que pueda ser llevado hasta su lugar de destino	
PERFIL	<p>Educación:</p> <p>Bachiller</p> <p>Experiencia en el cargo</p> <p>Aptitudes:</p> <p>Responsable</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Honesto</p> <p>Respeto</p>	
HABILIDADES	<p>Capacidad para adaptarse a los cambios</p> <p>Capacidad de relacionarse con los clientes</p>	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo las actividades de entrega de producto • Sugerir mejoras en el proceso a su respectivo coordinador • Realizar la codificación a los productos para la entrega • Realizar el almacenaje clasificado del producto • Verificar el embarque del producto • Actualización y manejo del stock de productos 	
Elaborado por: Peñañiel Jessica	Revisado por: Junta general de accionistas	Autorizado por: Gerencia

Elaborado por: Peñañiel, J. 2019



**FUNCIONES DE LAS
AREAS
DE
LA EMPRESA**

AREA	Producción	
OBJETIVO	Verificar el correcto funcionamiento de esta área de producción llevando el correcto control de los procesos para que el producto no tenga ningún tipo de irregularidad.	
PERFIL	<p>Educación: Bachiller Experiencia en el cargo</p> <p>Aptitudes: Responsable Orientación a resultados Honesto Respeto</p>	
HABILIDADES	<p>Informática: Manejo del paquete de Microsoft office Capacidad para adaptarse a los cambios</p>	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de mercadería • Registro de la materia prima que ingresa • Monitorear el proceso de producción • Estar pendiente de la fórmula para la elaboración del producto • Mantener una relación directa con los trabajadores del área de producción 	
Elaborado por: Peñafiel Jessica	Revisado por: Junta general de accionistas	Autorizado por: Gerencia

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019



**FUNCIONES DE LAS
AREAS
DE
LA EMPRESA**

AREA	Operación de molienda	
OBJETIVO	Clasificar, calificar y ordenar la materia prima que se ha adquirido para realizar el proceso de elaboración de balanceado.	
PERFIL	<p>Educación: Bachiller</p> <p>Experiencia en el cargo</p> <p>Aptitudes: Responsable Orientación a resultados Honesto Respeto</p>	
HABILIDADES	Capacidad para adaptarse a los cambios	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Regular y ordenar el proceso de la maquina (molino) • Realizar el proceso de molienda de la materia prima (maíz, soya) • Mezclar los productos químicos en cantidades medidas ya establecidas previamente para la elaboración del núcleo • Trabajar bajo las normas correctas de seguridad laboral de la empresa • Identificar y seleccionar productos defectuosos • Registrar el control de los parámetros en los que se elaboró el producto 	
Elaborado por: Peñafiel Jessica	Revisado por: Junta general de accionistas	Autorizado por: Gerencia

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019



**FUNCIONES DE LAS
AREAS
DE
LA EMPRESA**

AREA	Operación de empaquetada	
OBJETIVO	Dar el peso justo y el acabado al producto final luego de haber pasado por un proceso de producción para que de esta manera llegue al consumidor final.	
PERFIL	<p>Educación: Bachiller</p> <p>Experiencia en el cargo</p> <p>Aptitudes: Responsable Orientación a resultados Honesto Respeto</p>	
HABILIDADES	Capacidad para adaptarse a los cambios	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la calidad del producto • Verificación del peso estipulado 80 kg • Sellada del producto con máquina de coser saquillos • Clasificar los tipos de balanceados • Colocarlos en la estantería de apilamiento • Fijarse las fechas de caducidad del producto para que se siga consumiendo los productos con mayor días d fabricación. 	
Elaborado por: Peñafiel Jessica	Revisado por: Junta general de accionistas	Autorizado por: Gerencia

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019



**FUNCIONES DE LAS
AREAS
DE
LA EMPRESA**

AREA		Bodega
OBJETIVO		Recepción de mercadería de los proveedores, chequear que esté de acuerdo a los requerimientos y realizar las labores de almacenamiento, orden y limpieza de la bodega.
PERFIL		<p>Educación:</p> <p>Bachiller</p> <p>Experiencia en el cargo</p> <p>Aptitudes:</p> <p>Responsable</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Honesto</p> <p>Respeto</p>
HABILIDADES		Capacidad para adaptarse a los cambios
FUNCIONES		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el físico de la mercadería. • Verificar estado de la mercadería existente. • Codificar la materia prima • Despachar la mercadería requerida por ventas. • Organizar la bodega periódicamente. • Informar periódicamente a su jefatura del deterioro o pérdida de la mercadería.
Elaborado por: Peñafiel Jessica		Revisado por: Junta general de accionistas
		Autorizado por: Gerencia

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.7 Determinación de estrategias

Tabla 38-3: Matriz DAFO

		FORTALEZAS (F)						DEBILIDADES (D)					
		F1: El producto de calidad	F2: Precios competitivos en el mercado.	F3: Personal eficiente en ventas	F4: Buena relación con el proveedor	F5: Capacitación adecuada al personal que labora.	F6: Disponibilidad de los clientes a recomendar el producto.	D1: Actual carencia de marca del producto.	D2: Ausencia de medición de indicadores de desempeño de los trabajadores.	D3: Alto nivel de cuentas por cobrar.	D4: Fluctuación en pago a proveedores	D5: Desconocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los trabajadores.	D6: Incremento en las cuentas por pagar
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS													
OPORTUNIDADES (O)	O1: Zona de ubicación avícola	ESTRATEGIAS "FO" F2-F3-F5-O4: Estrategia para el crecimiento de ventas F1-O6: Estrategia para la implementación de tecnología.						ESTRATEGIAS "DO" D3--O4: Estrategia políticas de crédito y recuperación de cuentas por cobrar. D6-D8-O3: Estrategia para capacitaciones en ciertas áreas de la empresa.					
	O2: Presencia de proveedores en el cantón.												
	O3: Apoyo técnico por parte de las entidades gubernamentales.												
	O4: Posicionamiento en el mercado local												
	O5: Tramitación de la marca en proceso para ingresar en nuevos nichos de mercado.												
	O6: Tecnología adecuada												
AMENAZAS (A)	A1: Incertidumbre en la implementación de reformas tributarias por parte del gobierno.	ESTRATEGIAS "FA" F1-A4-A5-A6: Estrategia para buscar nuevos proveedores.						ESTRATEGIAS "DA" D9-A5: Estrategia para mejorar la rotación de inventarios. D4-A5: Estrategia renegociación con los proveedores D3- D4-D5 D6-D8-A2: Estrategia para un diseño de modelo de gestión financiera					
	A2: Inestabilidad económica del país.												
	A3: Facilidad de ingreso de competidores												
	A4: Presencia de competidores en cantones aledaños												
	A5: Escasez de materia prima en ciertos periodos.												
	A6: Presencia de productos sustitutos.												

Elaborado por: (Peñañiel, J 2019)

3.2.7.1 Plan operativo anual

Tabla 39-3: Plan operativo anual

ESTRATEGIAS “FO”						
Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo	Periodo	Responsable	Meta
Incrementar ventas	Crecimiento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de la marca. * Incentivos al personal en ventas * Plan publicitario * Satisfacer al cliente * Ganar fidelidad de los clientes * Brindar buena atención al cliente 	\$ 4325,00	Enero-Diciembre 2020	Gerente general Departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> * Las ventas para el año 2019, 2020, 2021 crecerán en un 10%. * Monitorear las ventas cada quince días. * Dar seguimiento al proceso de la marca que se encuentra en ejecución.
Incrementar el activo fijo	Implementación de tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> * Buscar proformas de equipos para molienda del producto * Revisar el presupuesto con el que cuenta la empresa * Invertir adecuadamente en la maquinaria que se va a adquirir * Capacitar al personal que va a usar dicha maquinaria 	\$1000,00	Enero-Diciembre	Gerente general, Presidencia, contador.	<ul style="list-style-type: none"> *Adquisición de un molino de grano industrial por un valor de \$ 1000,00 *Controlar su funcionamiento mensualmente * Mantenimiento semestral por un valor de \$500,00 anual durante los tres años siguientes

Continua

ESTRATEGIAS "FA"						
Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo	Periodo	Responsable	Meta
Reducir el costo de ventas	Buscar nuevos proveedores	<ul style="list-style-type: none"> * Contactarse con proveedores locales, provinciales y nacionales * Solicitar proformas de los precios a proveedores. * Buscar alternativas por fuentes de recomendación * Buscar proveedores directos * Realizar reunión con el gerente y presidente para la determinación de políticas internas 	\$100,00	Enero, diciembre 2020	Gerente general, presidencia	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer plazos de entrega que beneficien a la empresa * Determinar garantías por parte del proveedor * Mantener el prestigio de la empresa. * Se propone reducir el costo de venta en un 20% debido a que existe irregularidades en años anteriores.
Desarrollar nuevas capacitaciones	Capacitación al personal en determinadas áreas	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementar nuevas capacitaciones en áreas administrativas y operativas * Dar a conocer los indicadores de desempeño que se puede aplicar 	\$ 200,00	Enero, diciembre 2020	Gerente general, presidente, departamento ventas, departamento de producción	<ul style="list-style-type: none"> * El manejo de las finanzas personales * Capacitación sobre la evaluación del cliente * Mejoramiento y satisfacción de la atención al cliente

Continua

ESTRATEGIAS "DO"						
Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo	Periodo	Responsable	Meta
Recuperar la cartera vencida	Políticas de crédito y recuperación de cartera	* Adoptar medidas decisivas de los clientes que están dispuestos a pagar a corto plazo y aquellos que se resisten * Elaboración de una base con clientes deudores	\$ 50,00	Enero, diciembre 2020	Gerente general, presidencia, departamento de ventas.	* Condiciones para otorgar el producto a crédito Establecer plazo de cobro * Realizar una gestión de cobranza * Establecer descuento por pronto pago será de 10 días * Reducir periodos de pago en 105 días

Continua

ESTRATEGIAS "DA"						
Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo	Periodo	Responsable	Meta
Gestionar el inventario	Implementar un sistema de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> * Clasificar los productos * Elaborar un registro de los inventarios * Establecer un control de inventarios mediante sistema ABC * Asignar un jefe de bodega 	\$350,00	Enero, diciembre 2020	Gerente general, presidencia, departamento de ventas, bodega	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener la rotación de inventarios * Monitorear mensualmente el inventario con su rotación
Reducir la fluctuación en cuenta proveedores	Renegociar con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> * Minimizar los costos de adquisición y distribución * Buscar nuevas alternativas para la renegociación * Buscar nuevas formas de comercialización y distribución del producto 	\$ 50,00	Enero, diciembre 2020	Gerente general, departamento de ventas	Según el director de producción las ventas representan el 70% del costo de ventas y para el siguiente año se logró que los proveedores concedan 30 días de crédito
Implementar un modelo de gestión financiera	Diseñar estrategias a través de un modelo de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar el modelo de gestión propuesto Aplicar las estrategias propuestas Aplicar la filosofía empresarial propuesta 	\$0,00	Enero, diciembre 2020	Gerente general, presidencia	Maximizar la rentabilidad de la empresa PRODUALBA CIA LTDA

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.7.2 Políticas

Políticas de cobro

- Realizar un estudio de los clientes que se encuentran en mora estableciendo tiempos, valores y garantías que tiene la deuda para así llegar a acoplarse a las características de los morosos de esta manera se lograra dar seguimiento para llegar a un acuerdo en donde favorezca a las dos partes.
- Elaborar una base de datos con los clientes en mora para realizar el registro de cada una de las características que presentan.
- Realizar un informe de vencimiento de la deuda
- Conseguir números telefónicos y direcciones de los clientes en mora
- Comunicar telefónicamente a cada cliente el seguimiento que se ha dado de la deuda para así gestionar el pago.
- Realizar varias llamadas telefónicas hasta conseguir una respuesta
- Enviar notificaciones de cobranza
- Si pasa los 15 días y no se acerca a pagar luego de las políticas antes mencionadas
- Realizar visitas domiciliarias para dejar una notificación en donde detalle también las facilidades de pago que la empresa ha implementado.
- Llegar a un acuerdo de pago que ayude a recuperar las cuentas pendientes de cobro
- Realizar informes de las notificaciones que se ha entregado a los clientes.
- Si el cliente en mora hace caso omiso a la notificación entregada proceder con acciones de cobranza pre jurídica y jurídica.
- Si no se tiene ninguna respuesta después de 40 días por parte del cliente en mora, la empresa procede a embargar un bien que liquide la deuda con la empresa
- Luego del embargo de bienes el cliente deberá cancelar el 40% de la deuda durante los próximos 10 días y llegar al acuerdo de renegociar la deuda.
- Monitorear la recuperación de cartera para que el periodo promedio de cobro no sobrepase los 105 días
- Emitir notificaciones a los clientes y elaborar informes cada 10 días de los resultados de los cobros que se realizados.
- Emitir informes sobre los cobros, notificaciones, embargos o cualquier novedad que se suscite durante la gestión de cobranza deben ser dirigidos a gerencia.

Políticas para dar crédito

- Identificar parámetros para dar el producto a crédito
- Revisar la documentación personal del cliente que requiere el producto a crédito
- Revisar en la base de datos que no posea una cuenta pendiente de pago
- Verificar que la persona que solicita el crédito sea nuestro cliente por lo menos durante los últimos meses
- Pedir alguna referencia personal además de datos personales e información domiciliaria para concederle el producto
- Se pactan condiciones de pago (forma de pago, tiempo de pago y recargo)
- Los pagos varían desde 8 días dependiendo la cantidad adquirida,
- En caso de no cumplir se procede a realizar el recargo a la compra que se realizo

Tabla 40-3: Políticas para dar crédito

Plazo vencido	% de recargo
8 días	2%
15 días	6%
30 días	8%
> 30 días	10% + el cierre del crédito hasta cubrir la deuda.

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

- Firma de un documento de respaldo en donde se detalle las condiciones de pago
- No otorgar crédito sin antes pedir una cuota inicial
- Respetar las condiciones de pago que se expuso con anterioridad
- Informar y dar a conocer todas las formas de pago, tiempo en el que se va a cancelar la deuda y los recargos que este produce en caso de no cumplirlo.

3.2.7.3 Proyecciones

Tabla 41-3: Proyección del balance general de la empresa “PRODUALBA”

CUENTAS	2018	2019	2020	2021
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja general	\$0,00			
Bancos	\$2.112,94	\$2.113,99	\$2.115,04	\$2.116,09
Cooperativas	\$2.492,18	\$2.493,20	\$2.494,22	\$2.495,24
Cuentas por cobrar	\$150.825,66	\$142.398,90	\$156.638,79	\$172.302,67
Inventario Productos Terminados	\$2.311,83	\$2.334,95	\$2.358,30	\$2.381,88
Inventario Materia Prima	\$5.537,29	\$5.592,66	\$5.648,59	\$5.705,08
Inventario Materiales Indirectos	\$4.719,85	\$4.767,05	\$4.814,72	\$4.862,87
Inventario Vacunas y Medicinas	\$1.305,49	\$1.318,54	\$1.331,73	\$1.345,05
Inventario Materiales Agrícolas	\$2.802,78	\$2.830,81	\$2.859,12	\$2.887,71
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$154.023,93	\$163.850,10	\$178.260,50	\$194.096,57
ACTIVO NO CORRIENTE				
Terreno	\$24.142,66	\$24.142,66	\$24.142,66	\$24.142,66
Maquinaria y Equipo	\$14.986,52	\$16.486,52	\$16.486,52	\$16.486,52
<Deprec. Acum. Maquinaria y Equipo>	-\$10.871,63	-\$12.520,28	-\$14.168,93	-\$15.817,59
Muebles y enseres	\$1.706,04	\$1.706,04	\$1.706,04	\$1.706,04
<Deprec. Acum. Muebles y Enseres>	-\$1.173,98	-\$1.344,58	-\$1.515,19	-\$1.685,79
Equipo de computo	\$3.305,42	\$3.305,42	\$3.305,42	\$3.305,42
<Deprec. Acum. E. Computo>	-\$2.979,82	-\$3.640,90	-\$4.301,99	-\$4.963,07
Otros activos	\$541,77	\$541,77	\$541,77	\$541,77
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$29.656,98	\$28.676,64	\$26.196,30	\$23.715,96
TOTAL ACTIVOS	\$183.680,91	\$192.526,74	\$204.456,80	\$217.812,53
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones Beneficios sociales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cuentas por pagar	\$40.422,75	\$45.677,71	\$39.739,61	\$34.573,46
Proveedores	\$13.321,80	\$28.561,15	\$31.417,27	\$34.558,99
Impuesto por pagar	\$513,64	\$256,82	\$128,41	\$0,00
Obligaciones con el IESS	\$263,92	\$131,96	\$0,00	\$0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$54.522,11	\$74.627,64	\$71.285,29	\$69.132,45
PASIVOS NO CORRIENTES				
COAC La Minga	\$8.750,00	\$7.437,50	\$6.321,88	\$5.373,60
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$8.750,00	\$7.437,50	\$6.321,88	\$5.373,60
TOTAL PASIVOS	\$63.272,11	\$82.065,14	\$77.607,17	\$74.506,05
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL				
Capital social	\$120.408,80	\$110.461,60	\$126.849,63	\$143.306,48
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$120.408,80	\$110.461,60	\$126.849,63	\$143.306,48
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$183.680,91	\$192.526,74	\$204.456,80	\$217.812,53

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

Tabla 42-3: Proyección del estado de resultados de la empresa “PRODUALBA”

CUENTAS	2018	2019	2020	2021
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas 12%	\$443.840,72	\$488.224,79	\$537.047,27	\$590.752,00
TOTAL DE INGRESOS	\$443.840,72	\$488.224,79	\$537.047,27	\$590.752,00
COSTO				
COSTO DE VENTAS				
Costo de Producción	\$358.748,71	\$380.815,34	\$418.896,87	\$460.786,56
COSTO DE VENTAS	\$358.748,71	\$380.815,34	\$418.896,87	\$460.786,56
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$85.092,01	\$107.409,45	\$118.150,40	\$129.965,44
GASTOS				
GASTOS OPERACIONALES				
Gastos de ventas	\$8.401,56	\$24.411,24	\$26.852,36	\$29.537,60
Gasto de administración	\$26.555,74	\$26.556,78	\$26.557,82	\$26.558,86
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$34.957,30	\$50.968,02	\$53.410,18	\$56.096,46
GASTOS NO OPERACIONALES				
Gastos Financieros	\$2.411,51	\$2.411,51	\$2.411,51	\$2.411,51
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$2.411,51	\$2.411,51	\$2.411,51	\$2.411,51
TOTAL GASTOS	\$37.368,81	\$53.379,53	\$55.821,69	\$58.507,97
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$396.117,52	\$434.194,87	\$474.718,57	\$519.294,53
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$47.723,20	\$54.029,92	\$62.328,71	\$71.457,47

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

3.2.7.4 Control y seguimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA ESTRATEGIA	2020	AMARILLO	ROJO
Incrementar ventas	Incrementar el inventario mediante ventas	4 productos y 2 tipos de servicios al año	2 productos y 1 tipo de servicio al año	1 producto y 0 tipo de servicio al año
	Efectuar un análisis financiero periódicamente de los ingresos y gastos para evaluar el nivel de ventas	2 al año	1 al año	0 al año
	Plan publicitario	1 al año	0 al año	0 al año
	Incentivos al personal en ventas	2 al año	1 al año	0 al año
Incrementar el activo fijo	Buscar proformas de equipos para molienda del producto	3 veces al año	2 veces al año	1 vez al año
	Invertir adecuadamente en la maquinaria que se va a adquirir	4 al año	3 al año	2 al año
Reducir el costo de ventas	Solicitar proformas de los precios a proveedores.	3 veces al año	2 veces al año	1 vez al año
	Realizar reunión con el gerente y presidente para la determinación de políticas internas	3 veces al año	2 veces al año	1 vez al año

Continúa

Continúa

Desarrollar nuevas capacitaciones	Incrementar nuevas capacitaciones en áreas administrativas y operativas	2 vez al año	1 vez al año	0 veces al año
Recuperar la cartera vencida	Adoptar medidas decisivas de los clientes mediante la elaboración de una base con clientes deudores	12 meses del año	8 meses del año	5 meses del año
Gestionar el inventario	Elaborar un registro de los inventarios.	2 veces al año	1 vez al año	0 veces al año
	Establecer un control de inventarios mediante sistema ABC	12 meses del año	8 meses del año	5 meses del año
Reducir la fluctuación en cuenta proveedores	Minimizar los costos de adquisición y distribución	4 veces al año	3 veces al año	1 vez al año
	Buscar nuevas formas de comercialización y distribución del producto.	12 veces al año	8 veces al año	5 veces al año
Implementar un modelo de gestión financiera	Aplicar las estrategias propuestas	6 veces al año	3 veces al año	2 veces al año
	Aplicar la filosofía empresarial propuesta	6 veces al año	3 veces al año	2 veces al año

Fuente: Plan operativo

Elaborado por: Peñafiel, J. 2019

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación basada en distintos análisis se puede concluir lo siguiente:

- Con el fin de establecer y sustentar lineamientos teóricos, se procedió a identificar investigar, ordenar y analizar toda la teoría necesaria para el desarrollo en la investigación, información que fue correctamente indagada, seleccionada y citada bajo normas APA, consiguientemente se logró identificar la información más importante y relevante; todo esto permitió adquirir una guía apropiada en el desarrollo del presente modelo de gestión financiera para la empresa Prodealba Cía. Ltda.
- Luego de la aplicación de los instrumentos metodológicos, se logró identificar que la empresa Prodealba no cuenta con un modelo de gestión financiera para ello se realizó una evaluación financiera, lo cual permitió determinar la cartera vencida, la falta de políticas de cobro y de crédito además de que el periodo promedio de cobro es bajo mientras que el periodo promedio de pago es elevado lo cual afecta a la empresa además se conoció la situación actual de la empresa por medio de un análisis de factores del macro, micro entorno e internos que nos ayudó a la elaboración de la matriz FODA, que nos ayuda a conocer la realidad de la empresa y los puntos críticos que afectan a la misma, por ello se evidencio la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera que maximice la rentabilidad.
- Finalmente, luego de haber realizado el análisis pertinente se procedió a implementar la propuesta de un modelo de gestión financiera mediante la matriz DAFO en donde determinamos las estrategias que requieren los puntos críticos además del rediseño de la filosofía empresarial y la estructura organizacional, también de la determinación de actividades, objetivos y metas descritos en el POA y finalmente las proyecciones de las estrategias que hemos implementado con su respectivo control basado en la semaforización.

RECOMENDACIONES

Luego de haber descrito las conclusiones se recomienda que:

- Se aplique el modelo de gestión financiero para la empresa Produalba Cía. Ltda. cantón Pallatanga provincia de Chimborazo debe ser ejecutado en el periodo 2020 ya que esta investigación tiene el sustento teórico y bibliográfico para cada una de las actividades que se ha desarrollado el mismo que contribuirá a maximizar la rentabilidad de la empresa.
- Realizar semestralmente el análisis financiero y el diagnostico situacional de la empresa para conocer las dificultades que se están presentando y saber si se está cumpliendo con lo establecido en la presente investigación en especial los puntos que más llaman la atención que es mejorar la cuentas por cobrar, reducir el periodo promedio de cobro e incrementar el periodo promedio de pago para así de esta manera poder trabajar por un lapso de días con dinero de los proveedores que es muy beneficioso para la empresa.
- Implementar todas las estrategias y actividades determinadas en el modelo de gestión financiera ya que las mismas ayudaran a maximizar la rentabilidad, además de tomar en cuenta la descripción de cargo que hemos planteado para esta empresa así lograremos optimizar mano de obra y tiempos en los procesos de producción siendo este un aporte importante para cumplir con los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alpízar, S.** (2014). *Gestión económica financiera en instituciones de educación superior*. Cuba: UOC.
- Álvarez, L.** (2016). *Finanzas la contabilidad, planeación y administración*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=607846342X>
- Baena, T. D.** (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones*. 2ª ed. México: Ecoe Ediciones.
- Barba, Z. M.** (2018). *Diseño de un modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa AUTEK S.A ubicada en la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica del Ejército). Obtenido de: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/6283>
- Caballero, S.** (2014). *Gestión administrativa de la actividad comercial*. México. CEP.
- Caro, A.** (2014). *La marca como signo*. Universidad Complutense de Madrid. España: Tillas
- Casadejús, J.** (2014). *Gestión financiera del comercio internacional*. 2ª ed. Barcelona, España. EUNED.
- Castillo, L.** (2015). *Análisis Financiero Mer Publicidad S.A. Período del 2012 al 2014*. (Tesi de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/9252>
- Chamba, L., Gómez, Á, & Pardo, M.** (2018). *La comunicación como agente dinamizador de los factores de calidad empresarial*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/330684481_La_comunicacion_como_agente_dinamizador_de_los_factores_de_calidad_empresaial
- Chiavenato, I.** (2016). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Córdoba, M.** (2014). *Análisis financiero*. México: Ecoe Ediciones.
- Córdoba, M.** (2014). *Gestión financiera*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cubillos, D., Aristizábal, L. & Agreda, Y.** (2014). *Propuesta de mejoramiento para incrementar las ventas de la empresa Megaservicios ubicada en la ciudad de Cali*. (Tesis de progrado, Universidad Politécnica Salesiana). Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5329>
- Cunuhay, L., Andrade, J., Cando, J. & Tualombo, M.** (2019). *Análisis Financiero en el Ecuador*. Obtenido de: <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/373>

- Domínguez, G.** (2016). *Iniciación a la economía*. México: Tutor Formación.
- Estupiñan, G.** (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, P.** (2015). *Análisis financiero: un enfoque integral*. Colombia: Patria.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L.** (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Herrera, G., & Gonzaga, B.** (2016). *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para la toma de decisiones*. Obtenido de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13249>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos.** (2019). *Activos y pasivos en las normas internacionales de información financiera (NIF)*. Obtenido de: <https://www.incp.org.co/iasb-busca-actualizar-la-referencia-la-niif-3-al-marco-conceptual/>
- Joanidis, C.** (2017). *Plan de negocios*. Cuba. Pluma Digital.
- Lavalle, B.** (2017). *Análisis financiero*. Colombia: UNID.
- Michaux, S.** (2016). *Las cinco fuerza de porter*. México: Thomson.
- Ministerio de Finanzas.** (2019). *Codificación de resoluciones monetarias, financieras de valores y de seguros*. Obtenido de: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/Codificaci%C3%B3n-de-Res.-JPRMF-libro-I.compressed.pdf>
- Morocho, R.** (2019). *Desarrollo de una análisis FODA, mediante la aplicación de un diagrama de pareto en las empresas*. España. EUNED.
- Nagua, M.** (2018). *Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la empresa comercializadora de productos de balanceados de camarón "RUMEYA S.A" de la provincia de Oro*. Machala. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja). Obtenido de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/22236/1/Nagua%20Dom%C3%ADnguez%2C%20Mar%C3%ADa%20Isabel..pdf>
- Palacios, A.** (2018). *Poder de Mercado y bienestar social*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Patango, C.** (2019). *Análisis financiero del Ecuador. Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/>
- Pérez, V.** (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Quillupangui, C.** (2014). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa AGROCOMEXPORT Cía Ltda*. Sangolquí. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja). Obtenido de: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/8603?show=full&locale-attribute=en>

- Terrazas, P.** (2019). *La rentabilidad económica financiera de la gran empresa española. Análisis de los factores determinantes.* Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=44122>
- Valarezo Beltrón, C. O., García Briones, M. Y., Negrín Sosa, E., & Vergara Espinoza, G.** (2018). *Diagnóstico situacional de planificación de la cadena de suministro. Caso de Estudio Agroexportadora Junipertree CÍA LTDA.* Obtenido de: <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/874>
- Yugcha, V. A.** (2016). *Modelo de gestión financiera para optimizar la recuperación de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito Sudamérica Ltda de la ciudad de Riobamba en el período 2015.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/7624>



ANEXOS

ANEXO A: RUC

	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES	
NUMERO RUC:	1891733158001	
RAZON SOCIAL:	PRODUALBA CIA LTDA	
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:		
No. ESTABLECIMIENTO:	001 ESTADO ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT. 28/07/2009
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. CIERRE:
		FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		
ELABORACION DE ALIMENTOS PARA ANIMALES. VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS BALANCEADOS. VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS QUIMICOS. SUMINISTRO DE INSUMOS AVICOLA, PORCINA Y AGROPECUARIA. VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ANIMALES. VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS.		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:		
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: PALLATANGA Parroquia: PALLATANGA Barrio: EL PROGRESO Calle: FEDERICO CEPEDA Intersección: CARLOS MUÑOZ Referencia: A MEDIA CUADRA DEL MERCADO CENTRAL, CASA DE DOS PISOS COLOR CELESTE Celular: 0982524159 Telefono Trabajo: 032919181 Email: hAMILTON_nolivos@hotmail.com		
		
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
<small>Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).</small>		
Usuario: MAGB010414	Lugar de emisión: RIOBAMBA/AV. DANIEL LEON	Fecha y hora: 02/08/2017 08:16:51
Página 2 de 2		



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891733158001
RAZON SOCIAL: PRODUALBA CIA LTDA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: NOLIVOS TOLEDO HEMILTON RAIMUNDO
CONTADOR: SAMANIEGO GUZMAN EDWIN ANIBAL

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 28/07/2009 **FEC. CONSTITUCION:** 28/07/2009
FEC. INSCRIPCION: 13/08/2009 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 02/08/2017

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS BALANCEADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: PALLATANGA Parroquia: PALLATANGA Barrio: EL PROGRESO Calle: FEDERICO CEPEDA Intersección: CARLOS MUÑOZ Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DEL MERCADO CENTRAL, CASA DE DOS PISOS COLOR CELESTE Celular: 0982524159 Telefono Trabajo: 032919181 Email: hemilton_nolivos@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ ZONA 3\ CHIMBORAZO **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

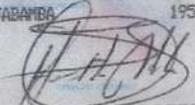


Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MAGB010414 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN **Fecha y hora:** 02/08/2017 08:16:51

ANEXO B: CÉDULA DE IDENTIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL

REPÚBLICA DEL ECUADOR
SECRETARÍA NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y FORMACIÓN
CIUDADANIA 060093077-0
NOLIVOS TOLEDO HEMILTON RAIMUNDO
CHIMBORAZO/PALLATANGA/PALLATANGA
18 JULIO 1955
002-2 0213 00423 M
CHIMBORAZO/ COLTA
CAJABAMBA 1955



ECUATORIANA***** V344212444
CASADO EMMA DEL ROCIO CHICAIZA
SUPERIOR RADIODIFUSOR
VICENTE NOLIVOS
LUZ TOLEDO
RIOBAMBA 16/02/2009
16/02/2021
REN 0943118



CERTIFICADO DE VOTACIÓN
ELECCIONES GENERALES 2017
2 DE ABRIL 2017
010 JUNTA N.
010 - 211 MESAS
0600930770 CÉDULA
NOLIVOS TOLEDO HEMILTON RAIMUNDO
APELLIDOS Y NOMBRES
CHIMBORAZO PROVINCIA CIRCUNSCRIPCIÓN:
PALLATANGA CANTÓN ZONA: 1
PALLATANGA PARRROQUIA



ECUADOR ELIGE CON TRANSPARENCIA
ELECCIONES 2017
CIUDADANA (O):
ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED
SUFRAGÓ EN LAS ELECCIONES GENERALES 2017
ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS
LOS TRÁMITES PÚBLICOS Y PRIVADOS



11 FEBRERO DE 2017 300 x 430 MM

ANEXO C: FORMATO DE ENTREVISTA



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivos:

- Conocer la percepción del presidente de la Empresa PRODUALBA CIA LITDA, para realizar el diagnóstico situacional de la empresa.

Orientaciones:

- Estimado presidente, permítase contestar las preguntas con la mayor sinceridad posible.

1. Acerca de la evolución de la empresa explíqueme ¿Cómo nació la idea de crear la empresa?, ¿Ha conservado la idea original?...sí ha cambiado. ¿Cuáles han sido los cambios fundamentales?
2. ¿Cómo visualiza a su empresa en los próximos cinco años?
3. ¿Utiliza el enfoque financiero para medir el desempeño de la empresa y tomar decisiones? ¿Por qué?
4. ¿La empresa ha realizado un estudio de mercado para viabilizar los productos que ofrece?
5. ¿Su empresa monitorea el comportamiento del mercado?
6. ¿La empresa participa en las siguientes actividades de intervención organizacional: Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Reingeniería de Procesos, Calidad Total, Planificación Financiera?
7. ¿El personal que labora en la empresa recibe capacitación permanente y suficiente para realizar su trabajo?
8. ¿Creé usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?
9. ¿Qué productos son los más demandados por sus clientes?
10. ¿Cuál es la ventaja que tiene la empresa frente a sus competidores?
11. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión o mejora continua?
12. ¿Considera usted que los servicios que ofrece la empresa son apropiados y satisfacen a las necesidades de sus clientes?
13. ¿Realiza un presupuesto trimestral, semestral, anual?
14. Explíqueme que factores internos y externos han incidido en las ventas de la empresa
15. ¿Aplicaría un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de PRODUALBA CIA LTDA?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Para constancia de legalidad académica firman:

Entrevistado:

Entrevistador:

Fecha de ejecución:

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA (ÁREA CONTABLE)



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivos:

- Identificar el criterio técnico de Produalba Cía. Ltda. para la implementación del modelo de gestión financiero.

Instrucciones:

- Estimado, permítase llenar contestar la siguiente entrevista respondiendo a las preguntas que a continuación se presentan.

DATOS INFORMATIVOS:	
Género	<input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Nombre	Edison Sotomayor
Cargo	Contador

Pregunta 1. ¿De qué forma la empresa realiza su presupuesto para el desarrollo de actividades operacionales?

Distintamente los rubros, más son constantes y se realiza un presupuesto por rubro, el cual es muy fluctuante, los recursos han sido asignados en función de los gastos.

Pregunta 2. La empresa realiza un Plan Operativo Anual

No realiza con rubros, más sí.

Pregunta 3. ¿Cómo califica la realización de un Plan Operativo Anual?

En estas empresas es una situación de alta incertidumbre y por lo cual no es factible con el compromiso de los directivos.

Pregunta 4. La empresa realiza planificación financiera

La empresa no realiza y es muy importante.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de análisis financiero aplica?

No se aplica análisis financiero en la actualidad.

Pregunta 6. Acerca del monitoreo y control financiero indique el nivel de importancia para la empresa

Es un nivel alto de importancia.

Pregunta 7. Explique. ¿Cómo se debería realizar el control de la gestión financiero?

Se debe realizar con control mediante un presupuesto.

Pregunta 8. Explique ¿Cómo se realiza el control interno en la empresa?

Se ha ejecutado procesos de auditoría interna.

ANEXO E: FORMATO DE ENCUESTA (TRABAJADORES)



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

GUÍA DE ENCUESTA

Objetivos:

- Conocer la percepción de los trabajadores de la Empresa PRODUALBA, en pro de mejora del ambiente de trabajo

Orientaciones:

- Estimado trabajador, permítase llenar la siguiente encuesta colocando una **X** en las preguntas que a continuación se presentan

DATOS INFORMATIVOS:	
Género	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Cargo	Tiempo de labores Años
Título	<input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Tercer nivel <input type="checkbox"/> Cuarto nivel
	<input type="checkbox"/> Primaria terminada <input type="checkbox"/> Sin estudios

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
SI
NO
2. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de la empresa?
SI
NO
3. ¿Considera que se le capacita continuamente y lo suficiente para mejorar su desempeño en su trabajo?
SI
NO
4. ¿Trabaja por metas?
SI
NO
5. ¿Tiene usted conocimiento si los objetivos de la empresa son revisados periódicamente
SI
NO
6. ¿En su puesto de trabajo tiene indicadores de medición de desempeño?
SI
NO

7. ¿Usted como colaborador tiene conocimiento si las ventas aumentan o disminuyen?

SI
NO

8. ¿En caso de una disminución de ventas, cuáles considera que son los aspectos que más intervienen?

Aumento de la competencia
Incremento de precios
Crisis económica del país
Calidad de atención

9. Ha recibido quejas sobre los productos que expende PRODUALBA

Si No

En caso de que su respuesta sea SI, identifique cuales:.....

10. De los siguientes aspectos elija ¿cuál cree que mejoraría las ventas en PRODUALBA?

Renovación de la imagen	<input type="checkbox"/>	Marketing para atraer a nuevos clientes	<input type="checkbox"/>
Nueva estrategia de	<input type="checkbox"/>	Estrategias para vender fuera de la provincia	<input type="checkbox"/>
ventas	<input type="checkbox"/>		
Promociones	<input type="checkbox"/>		

Gracias por su colaboración

ANEXO F: FORMATO DE ENCUESTA (CLIENTES)



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

GUÍA DE ENCUESTA

Objetivos:

- Conocer el nivel de aceptación del cliente en la Empresa PRODUALBA, en pro de mejora del servicio prestado.

Orientaciones:

- Estimado cliente, permítase llenar la siguiente encuesta colocando una X en las preguntas que a continuación se presentan con la finalidad de mejorar nuestro servicio.

DATOS INFORMATIVOS:

Género	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino
Edad años	
Auto identificación étnica	<input type="checkbox"/> Mestizo	<input type="checkbox"/> Indígena <input type="checkbox"/> Blanco <input type="checkbox"/> Afroamericano

1. ¿Qué producto adquiere con más frecuencia de nuestra empresa?

Balanceado porcino	<input type="checkbox"/>
Balanceado avícola	<input type="checkbox"/>
Balanceado bovino	<input type="checkbox"/>
Insumos	<input type="checkbox"/>

2. ¿La compra del producto en qué cantidad la realiza?

Al por mayor	<input type="checkbox"/>
Al por menor	<input type="checkbox"/>

3. ¿Por cuánto tiempo ha adquirido los productos de la empresa PRODUALBA?

Menos de tres meses	<input type="checkbox"/>
De tres a seis meses	<input type="checkbox"/>
Entre seis meses y un año	<input type="checkbox"/>
Más de un año	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo conoció empresa PRODUALBA?

Televisión	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Prensa	<input type="checkbox"/>
Recomendaciones personales	<input type="checkbox"/>
Instalaciones en Pallatanga	<input type="checkbox"/>

5. ¿Por qué ha comprado nuestro producto?

Precio	<input type="checkbox"/>
Cantidad otorgada de balanceado	<input type="checkbox"/>
No existe otro sitio cercano	<input type="checkbox"/>

Calidad de atención

6. Indique el nivel de satisfacción con el producto entregado

Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Medianamente satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/>

7. En relación a los precios del producto ¿Considera que al compararlos con otras empresas que ofertan el mismo producto son?

Altos	<input type="checkbox"/>	Igual	<input type="checkbox"/>
Bajos	<input type="checkbox"/>		

8. Usted ha tenido inconvenientes con el producto receptado

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

En caso de que su respuesta sea SI, identifique cuales:

9. Cada que tiempo adquiere nuestro producto

Semanal	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>	Ocasional	<input type="checkbox"/>

10. ¿En cuál de los siguientes aspectos cree que debe mejorar en nuestros productos?

Precio	<input type="checkbox"/>	Tiempo de entrega	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	Trato del personal	<input type="checkbox"/>

11. ¿Recomendaría el balanceado que producimos?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Me es indiferente	<input type="checkbox"/>

12. ¿De los siguientes aspectos elija cual le gustaría que PRODUALBA implemente?

Mejora de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	Nuevas formas de pago	<input type="checkbox"/>
Implementación de un buzón de sugerencias	<input type="checkbox"/>	Servicio a domicilio	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

ANEXO G: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

PRODUALBA CIA. LTDA.

Pallatanga - Ecuador

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016

		ACTIVOS	\$	190.913,77
ACTIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO Y SU EQUIVALENTE			\$	5.295,33
CAJA				
Caja General	\$	2.713,43		
BANCOS				
Banecuator	\$	1.832,85		
Banco Pichincha	\$	160,87		
COOPERATIVAS				
COAC San Miguel de Pallatanga	\$	181,98		
COAC Lucha Campesina	\$	740,05		
COAC La Minga	\$	-		
EXIGIBLE			\$	165.346,37
Cientes	\$	168.160,88		
Cuentas por Cobrar	\$	3.370,34		
Cuentas por Cobrar Fiscal	\$	10.294,48		
Menos Prov. Ctas. Incobrables	\$	-16.479,33		
INVENTARIOS			\$	20.281,07
Productos Terminados	\$	3.584,57		
Materia Prima	\$	7.961,07		
Materiales Indirectos	\$	3.862,28		
Vacunas y Medicinas	\$	2.507,76		
Materiales Agrícolas	\$	2.235,39		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			\$	28.909,87
NO DEPRECIABLES			\$	24.142,66
Terrenos	\$	24.142,66		
DEPRECIABLES			\$	4.767,21
Maquinaría y Equipo	\$	12.226,43		
Dep. Acum. Maquinaría y Equipos	\$	-8.460,35		
Muebles y Enseres	\$	1.555,86		
Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$	-860,78		
Equipo de Computación	\$	3.126,85		
Dep. Acum. Equipos de Computación	\$	-2.830,80		
OTROS ACTIVOS			\$	541,77
Deposito en Garantía	\$	261,77		
Marca	\$	280,00		
TOTAL ACTIVOS			\$	220.365,41

PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE	\$ 127.340,29
Obligaciones con S.R.I	\$ 1.888,67
Obligaciones con el IESS	\$ 195,85
Obligaciones Beneficios Sociales	\$ 1.698,67
Proveedores	\$ 116.036,22
Cuentas Por Pagar	\$ 7.520,88

OBLIGACIONES A LARGO PLAZO

COAC San Miguel de Pallatanga	\$ -
COAC Lucha Campesina	\$ -

TOTAL PASIVOS \$ 127.340,29

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	\$ 43.110,00
Certificados de Aportación Susc. y Pagadas	\$ 43.110,00

RESERVAS	\$ 6.650,20
Reserva Legal	\$ 3.724,56
Reserva Facultativa	\$ 2.925,64

RESULTADOS	\$ 43.264,92
Utilidades Ejercicio Anteriores	\$ 42.906,52
Utilidades Ejercicio Actual	\$ 358,40

TOTAL PATRIMONIO \$ 93.025,12

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO \$ 220.365,41

Pallatanga, 28 Febrero del 2017

Sr. Vicente Cuadrado
GERENTE

Ing. Edwin Samaniego G.
CONTADOR

PRODUALBA CIA. LTDA.
Pallatanga - Ecuador

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018

		<u>ACTIVOS</u>	
ACTIVO CORRIENTE			\$ 154.023,93
EFFECTIVO Y SU EQUIVALENTE		\$ 4.605,12	
CAJA	\$ -		
Caja General	\$ -		
BANCOS	\$ 2.112,94		
Banecuator	\$ 2.028,72		
Banco Pichincha	\$ 86,22		
COOPERATIVAS	\$ 2.492,18		
COAC Lucha Campesina	\$ 583,53		
COAC La Minga	\$ 1.928,65		
EXIGIBLE		\$ 132.741,67	
Clientes	\$ 136.772,08		
Cuentas por Cobrar Fiscal	\$ 14.053,58		
Menos Prov. Ctas. Incobrables	\$ -18.084,09		
INVENTARIOS		\$ 16.677,24	
Productos Terminados	\$ 2.311,83		
Materia Prima	\$ 5.537,29		
Materiales Indirectos	\$ 4.719,85		
Vacunas y Medicinas	\$ 1.305,49		
Materiales Agrícolas	\$ 2.802,78		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			\$ 29.115,21
NO DEPRECIABLES		\$ 24.142,66	
Terrenos	\$ 24.142,66		
DEPRECIABLES		\$ 4.972,55	
Maquinaria y Equipo	\$ 14.986,52		
Dep. Acum. Maquinaria y Equipos	\$ -10.871,63		
Muebles y Enseres	\$ 1.706,04		
Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$ -1.173,98		
Equipo de Computación	\$ 3.305,42		
Dep. Acum. Equipos de Computación	\$ -2.979,82		
OTROS ACTIVOS			\$ 541,77
Deposito en Garantía	\$ 261,77		
Marca	\$ 280,00		
TOTAL ACTIVOS		\$ 183.680,91	

<u>PASIVOS</u>		<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>	
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			\$ 54.522,11
Obligaciones con S.R.I	\$ 513,64		
Obligaciones con el IESS	\$ 263,92		
Proveedores	\$ 13.321,80		
Cuentas Por Pagar	\$ 40.422,75		
<u>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</u>			\$ 8.750,00
COAC La Minga	\$ 8.750,00		
		TOTAL PASIVOS	\$ 63.272,11
<u>PATRIMONIO</u>			
<u>CAPITAL SOCIAL</u>			\$ 43.110,00
Certificados de Aportación Susc. y Pagadas	\$ 43.110,00		
<u>RESERVAS</u>			\$ 8.978,58
Reserva Legal	\$ 4.918,60		
Reserva Facultativa	\$ 4.059,98		
<u>RESULTADOS</u>			\$ 68.320,22
Utilidades Ejercicio Anteriores	\$ 20.597,02		
Utilidades Ejercicio Actual	\$ 47.723,20		
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 120.408,80
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 183.680,91

Pallatanga, 19 Marzo del 2019



Ing. Edwin Samaniego C.

ANEXO H: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

PRODUALBA CIA. LTDA.
Pallatanga - Ecuador

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Del 01 De Enero al 31 de Diciembre del 2016

VENTAS BRUTAS		\$ 358.167,42
Menos Devoluciones en Ventas		\$ -
= Ventas Netas		\$ 358.167,42
Menos Costo de Producción		\$ -313.258,28
= Utilidad Bruta		\$ 44.909,14
Menos Gastos de Operación		\$ -44.308,20
Gastos de Administración		
Gastos de Ventas	\$ -23.416,72	
Gasto de Administración	\$ -20.891,48	
= Utilidad Operacional		\$ 600,94
Más Ingresos y Gastos no Operacionales		\$ -242,54
Ingresos Extraordinarios	\$ 79,57	
Gastos Financieros	\$ -322,11	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ECONÓMICO		\$ 358,40

Pallatanga, 28 Febrero del 2017

Sr. Vicente Cuadrado
GERENTE

Ing. Edwin Samaniego G
CONTADOR

PRODUALBA CÍA. LTDA.
Pallatanga- Ecuador

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2017

VENTAS BRUTAS		\$ 252.341,98
Menos Devoluciones en ventas		\$ -
=Ventas Netas		<u>\$ 252.341,98</u>
Menos costo de Producción		\$ -192.193,85
=Utilidad Bruta		<u>\$ 60.148,13</u>
Menos Gastos de Operación		
Gastos de Administración		<u>\$ -37.139,60</u>
Gasto de ventas	\$ -24.675,40	
Gasto de Administración	\$ -12.464,20	
=Utilidad operacional		<u>\$ 23.008,53</u>
Más ingresos y gastos operacionales		\$ - 2.411,51
Ingresos Extraordinarios	\$ 389,09	
Gastos Financieros	\$ -2022,42	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u><u>\$ 20.597,02</u></u>

Pallatanga, 25 de febrero de 2018

Sr. Vicente Cuadrado
GERENTE

Ing. Edwin Samaniego
CONTADOR

PRODUALBA CIA. LTDA.

Pallatanga - Ecuador

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Del 01 De Enero al 31 de Diciembre del 2018

VENTAS BRUTAS		\$ 443.840,72
Menos Devoluciones en Ventas		\$ -
= Ventas Netas		\$ 443.840,72
Menos Costo de Producción		\$ -358.748,71
= Utilidad Bruta		\$ 85.092,01
Menos Gastos de Operación		\$ -34.957,30
Gastos de Administración		
Gastos de Ventas	\$ -8.401,56	
Gasto de Administración	\$ -26.555,74	
= Utilidad Operacional		\$ 50.134,71
Más Ingresos y Gastos no Operacionales		\$ -2.411,51
Ingresos Extraordinarios	\$ 108,05	
Gastos Financieros	\$ -2.519,56	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ECONÓMICO		\$ 47.723,20

Pallatanga, 19 Marzo del 2019


Tigo. Hermiton-Nelivos
GERENTE

Ing. Edwin Samaniego G
CONTADOR

ANEXO I: GUÍA DE OBSERVACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN		
NOMBRE DE LA EMPRESA:	EMPRESA PRODUALBA CIA LTDA	
FECHA:	10/06/2019	
UBICACIÓN DE LA EMPRESA:	Pallatanga	
TIPO DE EMPRESA:	Productora y comercializadora de alimentos balanceados	
Elementos con los que consta el negocio		
PREGUNTAS	SI	NO
El negocio cuenta con iluminación suficiente		X
Cuenta con limpieza suficiente	X	
El ambiente del negocio es bueno para trabajar		X
El espacio de movilización es suficiente		X
El aspecto físico del local es bueno		X
Existe visibilidad de los productos que ofrece		X
La atención del cliente es buena	X	
El desempeño de los trabajadores es bueno	X	
Existen colores que llaman la atención		X
Existe variedad en los productos	X	
El ambiente es ruidoso	X	
El personal de ventas tiene suficiente conocimiento	X	

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 08 / 01 / 2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Jessica Noemi Peñafiel Gavilanes
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Ingeniera en Finanzas
Documentalista responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo