



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

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA MAXIMIZAR LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ,
PARROQUIA HUAMBALÓ, CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA, PERÍODO 2021-2025**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: ANA GABRIELA CAÑAR SÁNCHEZ

DIRECTOR: ING. JAZMÍN ISABEL GARCÍA GUERRA

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Ana Gabriela Cañar Sánchez

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

Yo, ANA GABRIELA CAÑAR SÁNCHEZ, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de noviembre de 2021

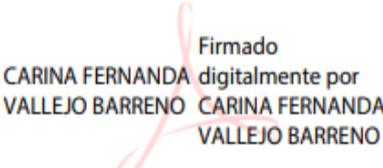


Ana Gabriela Cañar Sánchez

C.I. 1804778841

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: el Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación **PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ, PARROQUIA HUAMBALÓ, CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2021-2025**, realizado por la señorita. **ANA GABRIELA CAÑAR SÁNCHEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo. MSc. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 <p>GINO GEOVANN Y MERINO NARANJO</p> <p>Firmado digitalmente por GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Fecha: 2021.12.15 10:04:57 -05'00'</p>	2021-11-30
Ing. Jazmín Isabel García Guerra. MSc. DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	 <p>JAZMIN ISABEL GARCIA GUERRA</p> <p>Firmado digitalmente por: JAZMIN ISABEL GARCIA GUERRA DN: cn=JAZMIN ISABEL GARCIA GUERRA c=EC o=SECURITY DATA S.A. 2 ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION Motivo: He revisado este documento Ubicación: Fecha: 2021-12-15 12:32:05:00</p>	2021-11-30
Lic. Carina Fernanda Vallejo Barreno. Mgs. MIEMBRO TRIBUNAL	 <p>CARINA FERNANDA VALLEJO BARRENO</p> <p>Firmado digitalmente por CARINA FERNANDA VALLEJO BARRENO</p>	2021-11-30

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación en primer lugar a Dios y a la Virgen María por ser ejes espirituales que guían mi vida y me han permitido culminar con éxito esta etapa de formación académica, a mi hijo Gabriel Guevara por ser simplemente la razón de mi vida, a mis padres Gabriel Cañar y Martha Sánchez quienes han depositado su confianza en mis capacidades y me han apoyado incondicionalmente a lo largo de mi vida estudiantil, a mi novio Eddie Guevara por su valioso apoyo incondicional, a mis tres hermanas Priscila, Doménica y María José quienes siempre creyeron en mí, con todo mi esfuerzo esto es por todos ustedes.

Ana

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen María por bendecirme cada día y guiarme a cumplir el sueño que algún día anhelé, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de obtener una profesión, a la Carrera de Finanzas por abrirme sus puertas para mi formación personal y profesional, a todos mis docentes y tribunal de tesis por compartir sus experiencias e impartir sus conocimientos con paciencia y sabiduría.

A toda mi familia, amigos, amigas, compañeros y compañeras quienes me han brindado su incondicional apoyo en el lapso de mis años de estudio, gracias a todos por su absoluto amor y paciencia.

Ana

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
1.1. Marco teórico	7
1.1.1. <i>Proceso administrativo</i>.....	7
1.1.2. <i>Fases del proceso administrativo</i>	7
1.1.2.1. <i>Planeación</i>	8
1.1.2.2. <i>Organización</i>	9
1.1.2.3. <i>Etapas de la organización</i>.....	9
1.1.2.4. <i>Dirección</i>	10
1.1.2.5. <i>Control</i>.....	10
1.1.3. <i>Planificación estratégica</i>.....	11
1.1.4. <i>Plan estratégico</i>.....	12
1.1.5. <i>Planeación estratégica financiera</i>	13
1.1.6. <i>Rentabilidad</i>	14
1.1.7. <i>Análisis interno</i>	15
1.1.8. <i>Análisis externo</i>.....	15
1.1.9. <i>Análisis FODA</i>.....	16
1.1.10. <i>Gestión financiera</i>.....	17
1.1.11. <i>Estados financieros</i>	17
1.1.12. <i>Clasificación de los estados financiero</i>.....	17
1.1.12.1. <i>Balance general</i>	17
1.1.12.2. <i>Estado de resultados</i>	18
1.1.12.3. <i>Estado de flujo de efectivo</i>	19
1.1.13. <i>Análisis de los estados financieros</i>	19

1.1.13.1. <i>Análisis vertical</i>	20
1.1.13.2. <i>Análisis horizontal</i>	20
1.1.14. <i>Razones financieras</i>	21
1.1.15. <i>Indicadores de liquidez</i>	21
1.1.16. <i>Indicadores de solvencia</i>	22
1.1.17. <i>Indicadores de gestión</i>	22
1.1.18. <i>Indicadores de rentabilidad</i>	23
1.1.19. <i>Estrategia</i>	24
1.1.20. <i>Formulación de una estrategia</i>	25
1.1.21. <i>Estrategia financiera</i>	25
1.1.22. <i>Toma de decisiones financieras</i>	25
1.1.23. <i>Estados financieros proforma</i>	26
1.1.24. <i>Sector agropecuario</i>	26
1.1.24.1. <i>La industria avícola</i>	27
1.1.24.2. <i>Avicultura tradicional</i>	27
1.1.24.3. <i>Avicultura industrial</i>	27
1.1.24.4. <i>Ventajas de la producción avícola</i>	27

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO	29
2.1. Enfoque de investigación	29
2.2. Nivel de investigación	29
2.3. Diseño de investigación	29
2.4. Tipo de estudio	30
2.4.1. <i>Documental</i>	30
2.4.2. <i>De campo</i>	30
2.5. Población y muestra	30
2.6. Método, técnicas e instrumentos de investigación	31
2.6.1. <i>Métodos de investigación</i>	31
2.6.1.1. <i>Método inductivo</i>	31
2.6.1.2. <i>Método deductivo</i>	31
2.6.1.3. <i>Método analítico</i>	32
2.6.2. <i>Técnicas de investigación</i>	32
2.6.2.1. <i>Entrevista</i>	32
2.6.2.2. <i>Revisión documental</i>	32

2.6.2.3.	<i>Análisis documental</i>	33
2.6.2.4.	<i>Idea a defender</i>	33

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	34
3.1.	Resultados	34
3.1.1.	<i>Respuestas obtenidas en entrevista realizada</i>	34
3.2.	Discusión de Resultados	36
3.2.1.	<i>Resumen estados financieros periodo 2018-2020</i>	37
3.3.	Propuesta	39
3.3.1.	<i>Título de la propuesta</i>	39
3.3.2.	<i>Justificación de la propuesta</i>	40
3.3.3.	<i>Contenido de la propuesta</i>	40
3.3.3.1.	<i>Antecedentes de la propuesta</i>	40
3.3.3.2.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	44
3.3.4.	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	44
3.3.4.1.	<i>Análisis FODA de la empresa avícola María José</i>	44
3.3.4.2.	<i>Análisis financiero de los estados de la empresa avícola María José</i>	47
3.3.4.3.	<i>Indicadores financieros</i>	63
3.3.4.4.	<i>Proyección de los estados financieros durante el periodo 2021-2025</i>	72
3.3.4.5.	<i>Determinación de estrategias</i>	83
3.3.4.6.	<i>Estrategias para mejorar la eficiencia empresarial</i>	84
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Elementos de la planeación	9
Tabla 2-1:	Niveles de la planeación	11
Tabla 3-1:	Estructura general del balance general	18
Tabla 4-1:	Estructura general del estado de resultado integral	19
Tabla 5-1:	Estructura análisis vertical	20
Tabla 6-1:	Estructura análisis horizontal	21
Tabla 1-2:	Población de estudio	31
Tabla 1-3:	Resumen estado de situación financiera de la avícola María José 2018-2020	37
Tabla 2-3:	Resumen estado de resultado integral de la avícola María José 2018-2020	38
Tabla 3-3:	Análisis FODA de la empresa avícola María José	45
Tabla 4-3:	Estrategias FODA	46
Tabla 5-3:	Análisis vertical del estado de situación financiera 2018-2020	47
Tabla 6-3:	Análisis horizontal del estado de situación financiera 2018-2020	51
Tabla 7-3:	Análisis horizontal del estado de situación financiera 2018-2020	57
Tabla 8-3:	Análisis horizontal del estado de resultados integral periodo 2018-2020	59
Tabla 9-3:	Cálculo liquidez corriente	64
Tabla 10-3:	Cálculo prueba ácida	64
Tabla 11-3:	Cálculo endeudamiento del activo	65
Tabla 12-3:	Cálculo endeudamiento patrimonial	65
Tabla 13-3:	Cálculo del activo fijo	66
Tabla 14-3:	Cálculo del apalancamiento financiero	67
Tabla 15-3:	Cálculo del rotación de ventas	67
Tabla 16-3:	Cálculo de período medio de cobro	68
Tabla 17-3:	Cálculo período promedio de pago	68
Tabla 18-3:	Cálculo de la rentabilidad neta del activo	69
Tabla 19-3:	Cálculo del margen bruto	69
Tabla 20-3:	Cálculo margen operacional	70
Tabla 21-3:	Cálculo rentabilidad neta de ventas	71
Tabla 22-3:	Cálculo rentabilidad operacional del patrimonio	71
Tabla 23-3:	Cálculo rentabilidad financiera	72
Tabla 24-3:	Proyección de ventas periodo 2021-2025	75
Tabla 25-3:	Costos de producción	76
Tabla 26-3:	Estimación precio promedio de cubeta	77

Tabla 27-3:	Estimación venta anual y margen de contribución	78
Tabla 28-3:	Tabla de amortización del préstamo	79
Tabla 29-3:	Proyección estado de situación financiera periodo 2021-2025	80
Tabla 30-3:	Proyección estado de resultado integral periodo 2021-2025.....	81
Tabla 31-3:	Rentabilidad financiera periodo 2021-2025.....	83
Tabla 32-3:	Estrategias de financiamiento e inversión.....	83
Tabla 33-3:	Estrategias para aumentar los ingresos	84
Tabla 34-3:	Estrategias para mejorar la eficiencia empresarial.....	84
Tabla 35-3:	Propuesta de capacitación al personal	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Ubicación avícola María José.....	42
Figura 2-3: Logo avícola María José.....	42
Figura 3-3: Compra de maquinaria	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Etapas en el proceso administrativo	8
Gráfico 2-1:	Etapas de la organización.....	9
Gráfico 3-1:	Etapas de la dirección	10
Gráfico 4-1:	Etapas del control	10
Gráfico 1-3:	Principales cuentas del estado de situación financiera	38
Gráfico 2-3:	Principales cuentas del estado de resultado.....	39
Gráfico 3-3:	Organigrama estructural.....	43
Gráfico 4-3:	Análisis vertical activos	49
Gráfico 5-3:	Análisis vertical pasivo y patrimonio.....	50
Gráfico 6-3:	Análisis horizontal activo	53
Gráfico 7-3:	Análisis horizontal activo fijo	53
Gráfico 8-3:	Análisis horizontal activo biológicos	54
Gráfico 9-3:	Análisis horizontal activo corriente.....	54
Gráfico 10-3:	Análisis horizontal pasivo no	55
Gráfico 11-3:	Análisis horizontal patrimonio.....	55
Gráfico 12-3:	Análisis vertical estado de resultado	58
Gráfico 13-3:	Análisis horizontal ingresos	61
Gráfico 14-3:	Análisis horizontal costo de ventas	61
Gráfico 15-3:	Análisis horizontal margen	62
Gráfico 16-3:	Análisis horizontal gastos operacionales.....	62
Gráfico 17-3:	Análisis horizontal utilidad neta.....	63
Gráfico 18-3:	Proyección ventas, costos y margen de contribución	76
Gráfico 19-3:	Relación precio y cantidad de insumos requeridos.....	77
Gráfico 20-3:	Estructura de la herramienta en excel	86

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A:	ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO
ANEXO B:	CARTA DE AUSPICIO
ANEXO C:	MAQUINARIA E INSUMOS
ANEXO D:	PERSONAL DE LA EMPRESA
ANEXO F:	PRODUCTO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo diseñar un plan estratégico financiero que permita maximizar la rentabilidad de la empresa Avícola María José, durante el período 2021-2025. Se trató de una investigación descriptiva, con un enfoque mixto, combinando la investigación cualitativa y la cuantitativa. La empresa estudiada se dedica a la producción avícola, contribuyendo al sector alimenticio del país, la misma que presentó ciertas deficiencias, pues no disponía de una herramienta financiera que le permita conocer cuál será el movimiento de los principales ingresos y costos en los próximos cinco años, no se han realizado análisis de los indicadores financieros, ni tampoco se ha realizado análisis a los estados financieros de años anteriores. Además, se realizó una entrevista al gerente propietario de la empresa para conocer el contexto interno financiero de la empresa. De la misma manera, se llevó a cabo un análisis vertical y horizontal al estado de situación financiera y estado de resultados con la finalidad de determinar cuál fue la situación económica de la empresa avícola. Consecuentemente se elaboró un análisis de los indicadores financieros con el objetivo de obtener información contable y determinar su realidad situacional. Se propuso la aplicación de supuestos financieros, lo cual permitirá tener una visión de cuál será el desenvolvimiento de la empresa desde el año 2021 al 2025. Se concluye que las estrategias planteadas permiten a la empresa manejar de forma inteligente sus recursos, enfocándose en la forma que más le convenga y así generar mayor rentabilidad. Finalmente se recomienda a la avícola utilizar esta herramienta con el fin de conocer cuál será el comportamiento de los ingresos y egresos en los próximos cinco años y a la vez tomar medidas preventivas ante cualquier eventualidad.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO>, <SECTOR AVÍCOLA>, <RENTABILIDAD>, <INDICADORES FINANCIEROS >, <PROYECCIONES >

0186-DBRA-UTP-2022



ABSTRACT

The objective of this research work was to design a strategic financial plan that allows maximizing the profitability at “Avícola María José” company, during the period 2021-2025. The research was a descriptive research, with a mixed approach, combining qualitative and quantitative model. The company studied is dedicated to poultry production, contributing to the feeding sector of the country, the same one that presented certain deficiencies, due to it did not have a financial tool that allows it to know what the movement of the main income and costs will be in the next five years, without analysis of the financial indicators carried out yet, or financial statements of previous years. In addition, an interview was conducted with the owner manager of the company to learn about the internal financial context of the company. In the same way, a vertical and horizontal analysis was carried out on the statement of financial position and income statement in order to determine the economic situation of the poultry company. Consequently, an analysis of the financial indicators was developed in order to obtain accounting information and determine its situational reality. The application of financial assumptions was proposed, which it will allow a vision of what the development of the company will be from 2021 to 2025. It is concluded that the strategies proposed in this reserach, it Will allow the company to intelligently manage of its resources, focusing on the way that suits their best decitions and thus generate greater profitability. Finally, it is recommended that the poultry farm use this tool in order to know what the behavior of income and expenses will be in the next five years and at the same time it will take preventive measures in the event of any eventuality.

Keywords: <STRATEGIC FINANCIAL PLAN>, <POULTRY SECTOR>, <PROFITABILITY>, <FINANCIAL INDICATORS>, <PROJECTIONS>.

0186-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

I, José Andrade, M.A., English Professor at “Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, hereby certify that I translated the foregoing statement and wrote it back to its entirety in English language.

**JOSE LUIS
ANDRADE
MENDOZA** Firmado digitalmente por JOSE LUIS ANDRADE MENDOZA
Fecha: 2022.02.02 11:42:55 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El Sector avícola es uno de los más importantes del país, se encarga de ofrecer productos con alta demanda no solo a nivel nacional sino también internacional, en virtud de que están altamente relacionados con la alimentación de los seres humanos. En el Ecuador, el sector avícola está conformado por un aproximado de 1.819 granjas avícolas. El negocio de la avicultura genera, aproximadamente, 32.000 fuentes directas de trabajo, 220.000 fuentes indirectas y alrededor de 2000 millones de dólares al año, lo cual equivale al 16% del PIB agropecuario y el 2% del PIB total (López, 2020).

En este sentido, el funcionamiento que tengan las empresas del sector avícola podrá incidir directamente en los objetivos alimenticios de un país, siendo muy importante que estas empresas cuenten con todas las herramientas necesarias para brindar los más altos niveles de producción que sea posible, a fin de garantizar el abastecimiento del mercado y satisfacer la demanda de los consumidores.

No obstante, muchas pequeñas y medianas empresas dedicadas a esta actividad, no han logrado ser completamente competitivas en el mercado, presentando debilidades en sus estructuras y funcionamiento, lo que afecta la rentabilidad de las mismas. En este sentido, a través del presente estudio se centra la atención en la Avícola María José, ubicada en la Parroquia Huambaló, Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua, la cual tiene como principal actividad la producción y comercialización de huevos de gallina. La empresa viene presentando problemas relacionados con la falta de control de los ingresos y egresos y la gerencia no tiene un plan estratégico financiero que le permita conocer oportunamente cual es la relación o proyección de ingresos y gastos en fechas posteriores.

Ante lo señalado, surge la necesidad de brindar una alternativa de solución a la empresa Avícola María José, a través del diseño de un Plan Estratégico Financiero que le permita conocer los movimientos en ingresos y egresos que se pueden generar durante el periodo 2021-2025. Se considera que será un gran aporte para la empresa y a su vez podrá servir de guía y orientación para futuras investigaciones y para empresas del mismo sector.

Para llevar a cabo la investigación, se plantea un objetivo general y los objetivos específicos, que permiten reunir información teórica suficiente para mejor comprensión del tema de estudio, así como también se hace un diagnóstico de la situación financiera de la empresa y se realizan comparaciones de los estados financieros correspondientes a los años 2018 al 2020, mediante un

análisis horizontal y vertical de los estados financieros, para finalmente realizar proyecciones financieras y generar estrategias para lograr lo planeado.

Planteamiento del problema

La Avícola María José, se encuentra ubicada en la Parroquia Huambaló, Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua, tiene como principal actividad la producción y comercialización de huevos de gallina. Las aves son atendidas a través de productos balanceados, como maíz de buena calidad y otros insumos agropecuarios, que permiten un crecimiento y una adecuada producción en las aves. De igual forma la empresa cuenta con personal administrativo y operario, en total 15 personas que ejercen diversas actividades en la avícola.

Los ingresos de la Avícola María José son el resultado de las ventas de huevos y de gallinas de descarte que se han realizado a diversos clientes. No obstante, se pudo identificar que la principal problemática en la Empresa Avícola “María José”, es la carencia de un Plan Estratégico Financiero que le permita conocer el movimiento de sus ingresos y egresos adecuadamente, la gerencia no dispone de información que le ayude a conocer los resultados finales de rentabilidad con total claridad en los futuros años, lo que demuestra una falta de control administrativo financiero.

Ante lo señalado, la falta de una Plan Estratégico Financiero, no le permite a la gerencia tomar decisiones acertadas de inversión, pues la avícola ha presentado problemas de funcionamiento que están relacionados directamente con la falta de estrategias financieras que le permitan enfrentar el entorno actual competitivo y cada vez más exigente.

La empresa recibe utilidades, sin embargo, no se realiza capacitación al personal, ni se invierte en ampliaciones u otras acciones que le ayuden a utilizar mejor sus excedentes. Tampoco dispone de una proyección de sus ingresos y gastos en los próximos cinco años, siendo de mucha utilidad ofrecer un plan estratégico financiero que le ayude a tener una apreciación futura de la empresa. Tampoco se utilizan indicadores financieros que permitan comparar la gestión empresarial en determinado periodo de tiempo, lo que a su vez incide en las decisiones tomadas por la gerencia, en virtud de que no existen datos financieros confiables que den a conocer cómo se están administrando los recursos, o si las políticas o procedimientos internos establecidos para el control de pasivos o activos corrientes se están realizando adecuadamente.

Cabe mencionar que la rentabilidad financiera de la empresa ha disminuido, sin embargo, no se conoce con exactitud datos numéricos porcentuales que faciliten conocer los aumentos o

disminuciones de la rentabilidad por año. Todo esto genera un panorama de inseguridad para la gerencia, pues la falta de planes de acciones futuras afecta los objetivos o metas que la empresa se proponga alcanzar.

Luego de comprender la problemática que está atravesando la empresa, el presente estudio se centra en ofrecer a la empresa Avícola María José, una alternativa a través de un Plan Estratégico Financiero que sirva de apoyo para los próximos cinco años, y que contribuya a obtener mejores resultados rentables en sus operaciones.

Formulación del problema

¿Cómo la implementación de un plan estratégico financiero permitirá maximizar la rentabilidad de la empresa Avícola María José, parroquia Huambaló, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, período 2021-2025?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la investigación con planes estratégicos de financiamiento?
- ¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa Avícola María José y cómo se maneja actualmente?
- ¿Proponer un Plan Estratégico Financiero a la Empresa Avícola María José permitirá maximizar la rentabilidad durante el periodo 2021-2025?

Objetivo general

Proponer un Plan Estratégico Financiero en la Empresa Avícola María José ubicado en el Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua, período 2021-2025, para maximizar la rentabilidad a mediano plazo.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la investigación a través de la consulta a diversas fuentes relacionadas con planes estratégicos financieros.
- Diagnosticar la situación financiera de la empresa Avícola María José para conocer cómo se maneja actualmente.

- Diseñar un plan estratégico financiero para la Empresa Avícola María José

Justificación teórica

La investigación se justifica teóricamente porque contiene información actualizada que permite la comprensión de la importancia de los planes financieros para las empresas. En la actualidad, las empresas deben manejar planes financieros que les permita tener una visión del movimiento de los ingresos y egresos que tendrá la empresa a futuro. A través de este proyecto, se suma una mirada más al conocimiento científico que servirá de mucha utilidad para estudiantes o futuros investigadores.

Justificación metodológica

Para el desarrollo y metodología de la investigación se lleva a cabo un tipo de investigación descriptiva con un enfoque mixto que ha permitido combinar datos cualitativos y cuantitativos para llegar a conclusiones confiables en función de los objetivos planteados. Es importante señalar, que el presente proyecto sirve de orientación metodológica a futuras investigaciones en torno a la importancia de los planes estratégicos financieros que deben considerar las gerencias de las empresas, en el presente caso, la empresa Avícola María José, como principal unidad de estudio y análisis. Se han utilizado técnicas e instrumentos de recolección de datos que han contribuido a la obtención de información relevante para el estudio.

Justificación práctica

A través del presente proyecto, se ofrece una alternativa valiosa para las empresas del sector avícola, en virtud de la propuesta planteada relacionada con el diseño de un Plan Estratégico Financiero, que se considera una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la gerencia. De igual forma, puede servir de apoyo a cualquier parte interesada de la comunidad en general, siendo un trabajo científico que reúne información cualitativa y cuantitativa que puede servir en la solución de los problemas que presentan las empresas con relación a la falta de control de los ingresos o egresos.

Antecedentes de investigación

Las investigaciones que se han realizado para el sustento del trabajo de titulación que tienen relación con el tema de estudio Plan Estratégico Financiero para maximizar la rentabilidad, se detallan a continuación:

De acuerdo con (Clavijo, 2016), en su investigación del tema: “La cooperativa de producción agropecuaria y de servicios como un modelo de negocio para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay” expone que se identificó el comportamiento de la industria avícola a través del tiempo lo cual brindó un primer panorama para iniciar a plantear posibles estrategias que se consolidarían al final del plan estratégico.

Se realizó la descripción de cada uno de los procesos productivos de la Granja Avícola Las Tunas, para vislumbrar los factores críticos dentro de la misma. Según (Clavijo, 2016), se diagnosticó la situación de la empresa a través del análisis interno y externo de la misma y a partir de esto se generaron estrategias para direccionar la empresa avícola “Las Tunas” hacia el sostenimiento en el mercado, crecimiento dentro de la industria y el aumento de la rentabilidad.

También definió la misión, visión que permitiera a los dirigentes y empleados de La Granja Avícola “Las Tunas” tener horizontes claros en cuanto al logro de las metas a alcanzar la misma y plantear las respectivas estrategias en logro de éstas. Se propuso una estructura organizacional y con ella una estrategia específica de transporte, con el fin de reducir tiempos y costos de operación que ayudara a ser más eficaz y eficiente la empresa.

De igual forma, el autor planteó indicadores de gestión, con el fin de que se convirtieran en un instrumento para seguimiento y control que les posibilite a los dirigentes saber acerca del estado actual de la empresa como también dónde se focalizan las problemáticas con la intencionalidad de mitigarlos sin mayor dificultad (Clavijo, 2016, p. 58).

Para (Alonzo, 2016) en su investigación del tema “Diseño de un Plan Estratégico Financiero para la Constructora Zeynec S.A.” concluye que mediante todo el proceso de investigación, se identificó la metodología aplicable para realizar planes de evaluación de proyectos inmobiliarios para la empresa ZEYNEC S.A., que permitiera cumplir con el objetivo principal de la administración financiera que era maximizar la riqueza de los propietarios, a través de un análisis referente a direccionamiento estratégico, áreas funcionales y situación financiera, que propone un modelo de evaluación financiera que se ajustará a la realidad de la empresa, tomando en consideración su perfil competitivo, el mercado en el que se desarrolla, el riesgo del negocio y otros factores que

determinan el éxito de una empresa, permitiendo que este modelo sea una herramienta viable y aceptable para la toma de decisiones referentes a inversión y financiamiento.

Una vez realizado el análisis de los resultados, se pudo establecer una propuesta que estuvo encaminada a proponer un Modelo para la Evaluación Financiera de Proyectos Inmobiliarios, mediante la aplicación de estrategias que permitieran incrementar la rentabilidad de la empresa, a través del proceso de toma de decisiones, de acuerdo a escenarios que se pueden presentar en el futuro, considerando un escenario intermedio con una TIR de 11,78%, optimista del 18,00% y pesimista del 5,78%, por lo que bajo esta consideración, se determinó que el escenario más adecuado para la empresa sería el optimista (Alonzo, 2016, pp. 88-89).

En la investigación realizada por (Pérez, 2015, p. 98), denominada: “Planeación financiera para mejorar la toma de decisiones financieras de la Granja Avícola Cecilita en la Provincia De Tungurahua, Cantón Pelileo, Parroquia Cotaló, período 2014”. El autor menciona que la granja avícola no ejecutaba pronósticos de ingresos que le permitieran determinar los ingresos de un año a otro, lo que no le permitía conocer las utilidades de la granja o su viabilidad. Asimismo, la entidad carecía de una evaluación periódica de su rentabilidad ya que por medio de esto se podría conocer cuál ha sido el crecimiento de la empresa. El analizar los estados financieros es muy importante en la toma de decisiones financieras y al no poseerlo la empresa corre el riesgo de no conocer cuál es su posición financiera. Finalmente se cumplieron con los objetivos planteados en el trabajo de tesis, logrando cumplir con el proceso de la Planeación Financiera para el periodo establecido, que ayudaran al crecimiento y desarrollo de la granja.

De acuerdo con (Cuzquillo, 2019, p. 18), en su trabajo de titulación denominado: “Planificación Estratégica Financiera en Federación Deportiva de Chimborazo, período 2020-2023” menciona que la función de la Planificación Estratégica Financiera es determinar las metas u objetivos de la empresa y asimismo reportar la situación real de la entidad en comparación con el período anterior para establecer una estrategia para lograr los objetivos y conseguir el futuro que se desea de una empresa.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

1.1.1. *Proceso administrativo*

El administrador es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones dentro de las organizaciones. Henry Fayol es el autor, quien determina las cuatro funciones importantes de la administración sin necesidad de sistematizar las tareas de una empresa. Su contribución a esta disciplina es muy importante hoy en día.

Se denomina proceso administrativo porque se han sistematizado una serie de actividades importantes dentro de una organización, para lograr las metas propuestas: primeramente, se debe configurar estas actividades, luego se delinear los recursos necesarios y finalmente se verifica el cumplimiento de las metas u objetivos (Ricalde, 2014).

1.1.2. *Fases del proceso administrativo*

Para (Hernández, et al., 2019), el procedimiento administrativo es un modelo desarrollado por Henry Fayol, el modelo ha sido identificado como la base principal de la práctica administrativa, por lo que tiene una capacidad de abstracción más amplia, y tiene el potencial de producir teorías cada vez más adecuadas a las necesidades de la organización. Los procedimientos administrativos se definen como la ejecución de diversas etapas o logros de la práctica administrativa. Por tanto, en estos tiempos, la división cuadripartita es la más aceptada: planificación, organización, orientación y control, como lo indica la siguiente figura.

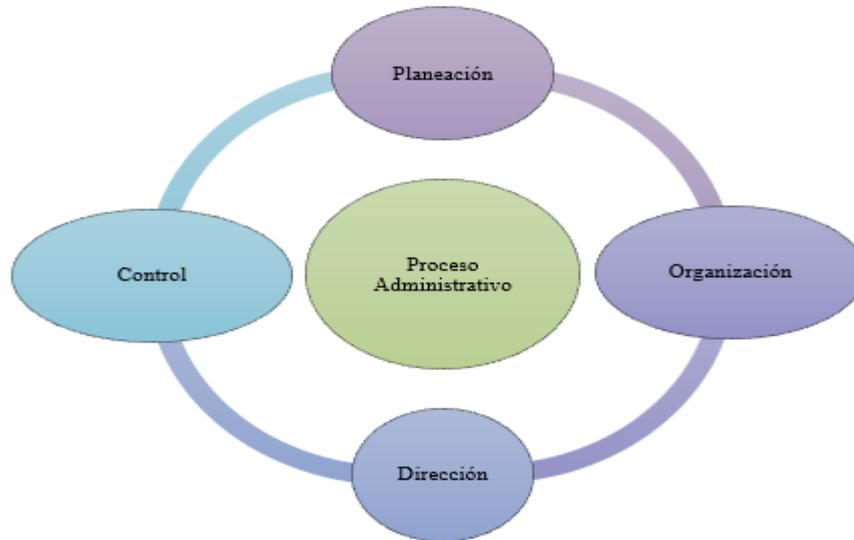


Gráfico 1-1. Etapas en el proceso administrativo

Fuente: Hernández, et al., 2019

Realizado por: Cañar, A. 2020

1.1.2.1. Planeación

La planeación, en otras palabras, responde a las siguientes preguntas ¿Qué se quiere lograr?, ¿Que queremos, quienes somos y a donde nos dirigimos?, es decir, es la determinación de que ocurrirá en el futuro y la dirección hacia donde se dirigirá la empresa, de la misma manera determina el objetivo a alcanzar y especifica la estrategia para lograr minimizando así los posibles riesgos (Torres, 2019), entre las ventajas de la planeación el autor considera los siguientes:

- Determina la dirección del desarrollo de la empresa
- Establece varias alternativas para hacer frente a sus futuras emergencias.
- Indaga con el fin de reducir el riesgo y las amenazas
- Sirve como base para determinar las medidas de control.

Tabla 1-1: Elementos de la planeación

Elementos de la planeación estratégica	Detalle
Filosofía	Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que constituyen la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad
Misión	Es la razón de ser de la empresa; su propósito o motivo es de carácter permanente
Visión	Es el enunciado del estado deseado de la empresa, en el futuro por la organización.
Objetivos específicos	Son los recursos específicos que se desean alcanzar; son medibles y cuantificables en el tiempo, con vistas a lograr la misión.
Políticas	Se refiere a las pautas generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las directrices para orientar la acción.
Estrategias	Son los cursos de acción que señalan la dirección y determinan el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
Programas	En ellos se detallan el conjunto de acciones, los responsables y los tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
Presupuestos	Son indispensables para planear y proyectar de manera cuantificada los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos

Fuente: Torres, 2019.

Realizado por: Cañar, A. 2020

1.1.2.2. Organización

La organización es diseñar y determinar una serie de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de tecnologías encaminados a simplificar el trabajo (Marín, 2018).

1.1.2.3. Etapas de la organización

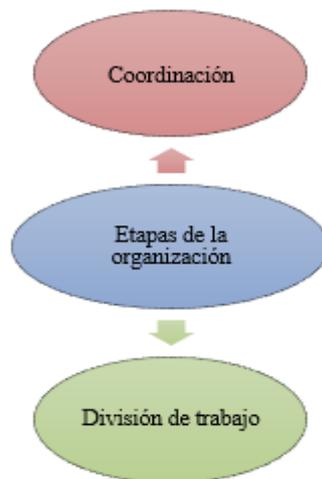


Gráfico 2-1. Etapas de la organización

Fuente: Hernández, et al., 2019

Realizado por: Cañar, A. 2020

1.1.2.4. Dirección

La dirección es implementar todas las etapas del proceso administrativo a través de la conducción y orientación de recursos, y el ejercicio del liderazgo (Cantos, 2020).

Con relación a las etapas de la dirección se pueden aludir las siguientes: Dirección, toma de decisiones, motivación, comunicación y por último liderazgo.

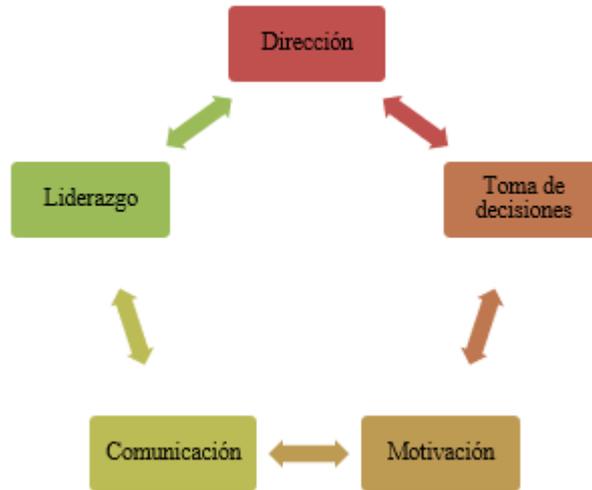


Gráfico 3-1. Etapas de la dirección

Fuente: Cantos, 2020

Realizado por: Cañar, A. 2020

1.1.2.5. Control

El control verifica si se están realizando las operaciones y procedimientos que se planificaron con anterioridad, si se han alcanzado las metas propuestas y se proponen medidas correctivas y de mejora (Cantos, 2020).

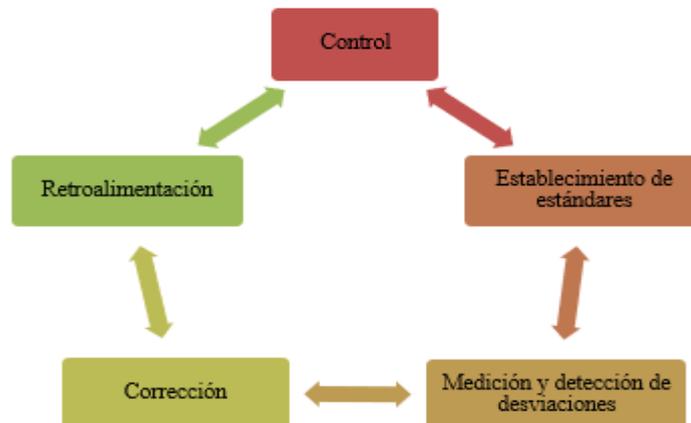


Gráfico 4-1. Etapas del control

Fuente: Torres, 2019

Realizado por: Cañar, A. 2020

1.1.3. Planificación estratégica

La planificación estratégica define una serie de acciones encaminadas a la obtención de resultados bien definidos, siempre y cuando la situación a realizar se pueda determinar con un alto grado de claridad y un alto grado de control sobre los factores que se permitirán, los resultados esperados se podrán lograr (Matilla, 2018).

Según (Coro, 2019), la planificación tiene tres niveles:

Tabla 2-1: Niveles de la planeación

Planeación	Tiempo	Alcance	Detalle
Estratégica	Largo plazo	Esta es amplia y puede abarcar a toda la empresa y sus departamentos	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Esta se aplica dentro una determinada área o departamento	Detallado
Operativa	Corto plazo	Esta actúa frente a una actividad o tarea determinada.	Específico

Fuente: Coro, 2019

Realizado por: Cañar, A. 2020

La planeación estratégica es fundamental para el éxito de una empresa, y no importa cuán eficiente puede ser una organización internamente, pues una estrategia incorrecta puede causar serios problemas. Por tanto, desde el punto de vista empresarial, el proceso de manejo de la planificación estratégica se refiere al hecho de ratificar o renunciar a determinadas áreas o negocios; asimismo al hecho de establecer la disponibilidad de los recursos, a la posibilidad de ampliar operaciones o diversificar, y a la identificación plenamente los hechos del mercado y los actores o sujetos sociales (Jama, 2019, p. 4).

Para (Castellanos, 2015), los objetivos de la planificación estratégica son:

- Precisar cómo debería ser una organización en el futuro
- Establecer planes futuros de lo que será el contexto de la organización
- Predefinir factores estratégicos claves, relacionados con el futuro.
- Establecer el camino más óptimo para conectar la organización de hoy con la organización del mañana.
- Obtener una posición favorable centrada en los clientes
- Determinar y enfrentar a la competencia para definir privilegios y desventajas.

En este caso, el autor señala los elementos de la planeación estratégica de la siguiente manera:

- **Identificar los problemas y las oportunidades existentes;** la comprensión de los problemas y las oportunidades es uno de los productos más beneficiosos de la planeación estratégica.
- **Fijación de metas (objetivos):** La disposición de metas u objetivos no puede juzgarse como independiente de la identificación de la oportunidad.
- **Diseñar un procedimiento** para lograr hallar posibles soluciones
- **Escoger la mejor solución:** Se da cuando se supone que hay varias soluciones y se conoce las soluciones de la empresa.
- **Tener procedimientos de control:** se trata de comprobar los resultados obtenidos utilizando la mejor solución.

De acuerdo con (García, et al., 2017), las fases del proceso de planificación estratégica se detallan a continuación:

- **Formulación de la estrategia,** En esto están incluidas la visión y misión de la empresa, determinar las oportunidades y amenazas externas de la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, así como también establecer metas a largo plazo, crear estrategias alternativas y elegir estrategias a seguir.
- **Ejecución de la estrategia.** La implementación de la estrategia a menudo se conoce como la fase de acción de la dirección estratégica. La ejecución de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para implementar la estrategia.
- **Evaluación de la estrategia** La evaluación estratégica es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no están funcionando correctamente; la evaluación estratégica es el principal medio para obtener información.

1.1.4. Plan estratégico

Para (Estrada, 2018), un plan estratégico es un proceso sistemático mediante el cual una organización puede identificar y analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, promoviendo

así las decisiones actuales con base en el futuro, esto es para lograr el cumplimiento de su visión y misión, en correspondencia con sus objetivos, políticas y estrategias.

Dicho esto, entonces, un plan estratégico no es más que un documento que define los conceptos, acciones, ideas, actividades y estrategias que se ejecutarán en un período de tiempo con la finalidad de impulsar a la empresa hacia adelante y lograr el éxito de la misma.

Al formular un plan estratégico, además de brindar información suficiente y clara para los directivos de la organización y así tomen decisiones adecuadas y beneficiosas para el desarrollo de la empresa, también permite determinar aquellos aspectos que se desean alcanzar en un tiempo específico, de la misma manera nos ayuda a tener una visión acerca de la situación actual de la empresa, para poder establecer diferentes estrategias que ayude a la organización a tener un adecuado desenvolvimiento dentro del entorno económico y empresarial en que se encuentre (Loayza, 2019).

Según (Moreno, 2016), estos deben ser los cinco puntos importantes que debe contener un plan estratégico:

- **Misión empresarial.** Al formular tareas, se debe considerar ocho componentes básicos: el propósito de mantener la existencia de la organización, producto o servicio, cliente, tecnología y filosofía organizacional, así como la preocupación que sigue existiendo en el tiempo, la imagen y las fuentes de inspiración.
- **Visión.** La visión de cualquier empresa, organización o industria, es una declaración clara, que tiene en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades cambiantes y las expectativas del cliente y señala la dirección del desarrollo a largo plazo y el futuro.
- **Objetivos corporativos.** Un objetivo o meta es una declaración de un propósito a alcanzar, que tiene un cierto grado de complejidad según sea el propósito de usar o formular la meta.
- **Políticas y acciones.** Las políticas incluyen el fortalecimiento de las reglas y procedimientos de las actividades para lograr los objetivos establecidas.

1.1.5. Planeación estratégica financiera

La planeación estratégica financiera establece que: Una vez definida la estrategia empresarial y su versión financiera que generalmente se especifican en términos de crecimiento rentable, el

campo financiero debe definir sus propias metas funcionales; estas metas funcionales deben ser medidas y evaluadas desde el punto de vista económico y los resultados de la estrategia general deben ser cuantificados en valores monetarios, como en otros campos, la definición de estrategia financiera es un proceso de análisis y reflexión. En este proceso es necesario analizar diversas alternativas, testear los resultados y evaluar también el coste de oportunidad de las decisiones adoptadas (Chandler, 2012, p. 134; citado en Cuzquillo, 2019, p. 29).

La planificación estratégica financiera es un proceso que incluye un conjunto de técnicas que son verdaderamente útiles y justas para la evaluación de la organización, para predecir sus necesidades de financiamiento y la correcta utilización representada en una ventaja razonable para la empresa. Las técnicas realizan investigaciones descriptivas donde orientan en mantener niveles de inventarios adecuados, a la vez de garantizar niveles necesarios de solvencia y liquidez para responder a las obligaciones a largo plazo (Romero y Zabala, 2018).

La planeación estratégica financiera es un elemento de la administración financiera que realiza una evaluación futura, proyectada o estimada de una empresa en términos de rentabilidad, liquidez y equilibrio estructural, para tomar decisiones acertadas.

La planeación estratégica financiera especifica la cantidad de fondos requeridos, los costos esperados, la estructura de financiamiento y las fuentes a recurrir, todo esto a nivel corporativo, es decir incluirá todas las unidades de negocios o departamentos. Este método aplicado permite a la empresa tener una proyección estimada en: las ventas, los ingresos y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr dichas proyecciones.

La planificación estratégica financiera de la empresa debe definir sus expectativas futuras y debe tener en consideración los factores que influyen en esa proyección, para establecer la situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes estratégicos financieros (Dávila y Campos, 2018).

1.1.6. Rentabilidad

Para (Ortega, 2020), la rentabilidad es la relación entre los ingresos y la inversión realizada. Dos visiones: la del negocio y la del accionista. La primera hace referencia a la relación entre el beneficio que genera el negocio y la inversión que se debe que realizar, mientras que la segunda relaciona el resultado neto y los fondos aportados por el accionista.

De acuerdo con (Álvarez, 2016), la rentabilidad económica es generada por las inversiones realizadas por la empresa con el objetivo de obtener beneficios a largo plazo. Estas inversiones se realizan en: activos fijos, recursos humanos, recursos intangibles, mismos que obedecen a las estrategias diseñadas en la empresa. Los indicadores más utilizados para su evaluación se encuentra la Rentabilidad de los Activos (**RSA**), la Rentabilidad del Activo Fijo Neto (RAFN) y la Rentabilidad del Patrimonio (RSPt).

En general, la **RSA** o en inglés Return On Assets (**ROA**) es la relación entre la Utilidad Neta (**UN**) y en total los activos de la empresa (**TA**) o un promedio de los activos totales.

Por otro lado, la rentabilidad financiera indica la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas, incluyendo las utilidades no distribuidas, de las cuales se han privado. Una estrategia para mejorar el nivel de rentabilidad financiera es incorporar cambios en la rotación del capital contable, en el margen de utilidad neta y, en el apalancamiento financiero (Morillo, 2017).

1.1.7. Análisis interno

El análisis interno de la empresa incluye evaluar los recursos, habilidades y capacidades de la empresa para de esta manera poder adoptar diferentes y eficientes estrategias. Es decir, se trata de un estudio completo de la capacidad de la empresa para realizar actividades frente a la competencia, y se refiere a adaptarse a las dificultades que surgen o aparecen en el mercado (Kyocera, 2018).

Su finalidad es identificar fortalezas y debilidades, tomando como referencia los aspectos internos de la empresa, es decir, en cada área funcional, siempre buscando identificar todos los factores posibles ya que de ellos dependen las acciones que se debe tomar en un proyecto, es decir, que sus fortalezas se convertirán en la base de la acción y las debilidades son las que se deberán corregir, ya que la empresa tiene una influencia directa sobre ellas, no así con los factores externos que no tiene control sobre ellos y lo único que puede hacer es evitarlos o aprovecharlos (Alarcón et al., 2017).

1.1.8. Análisis externo

El análisis externo es una evaluación de los cambios, lo cual permite comprender de mejor manera el entorno en que actúa la empresa, puesto que todas las empresas operan en un mundo en constante cambio y están sujetas a fuerzas que no siempre pueden controlarlas. Este tipo de

análisis puede identificar oportunidades, facilitar la gestión de problemas y amenazas y evitar sorpresas negativas (Paulino, 2017).

Este análisis también nos permite comprender los factores tanto a nivel del macro entorno, en donde se evalúa los siguientes factores: económica – demográfica; política – legal; social – cultural; y, tecnológica – ambiental; así como a nivel del micro entorno, en donde se evalúa las dimensiones cercanas a la empresa y que se relacionan con la empresa, como los clientes, proveedores y competidores (Alarcón et al., 2017).

1.1.9. Análisis FODA

FODA es un acrónimo utilizado para referirse a una herramienta analítica, la cual permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su empresa, es útil para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (García y Paredes, 2014).

Este tipo de análisis significa examinar la interacción entre las características específicas de su negocio y el entorno competitivo. El análisis FODA tiene una variedad de aplicaciones que se pueden utilizar en todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Algunas de las conclusiones obtenidas del análisis FODA podrán ser útiles en el análisis de mercado y en las estrategias de marketing que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis FODA debe centrarse solamente en los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno (García y Paredes, 2014, p. 17).

Una de las formas más utilizadas para realizar el análisis del entorno de las organizaciones, es la metodología FODA.

- **Fortalezas.** – Se enfoca en las actividades internas de una organización para incrementar la productividad.
- **Oportunidades.** – Hace referencia a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas.
- **Debilidades.** – Se refiere a las actividades internas que limitan u obstaculizan el éxito general de la organización.

- **Amenazas.** - Consiste en tendencias, así como hechos que son potencialmente perjudiciales para la posesión competitiva presente y futura de la organización (Aliaga y Fernández, 2018).

1.1.10. Gestión financiera

Se puede entender por gestión financiera, a la gestión de activos que posee una empresa o una organización social dedicada a actividades de: comercio, industrial o a la prestación de servicios, que permite mantener regularizada su actividad, con el objetivo de lograr su estabilidad y crecimiento, especialmente en el ámbito de la rentabilidad.

Por lo cual, la gestión financiera, no es nada más que una etapa de la administración general, la misma que está dirigida a administrar los recursos financieros, materiales, mano de obra y gastos operacionales con el objeto de optimizar el patrimonio de la organización (Carrillo et al, 2017).

1.1.11. Estados financieros

De acuerdo con (Baena, 2014, p. 30), menciona que los estados financieros son una representación financiera estructurada de la situación financiera y de las transacciones que se llevan a cabo en una empresa, en un período determinado. Se debe tener claro que mucha de la información relacionada con la empresa aparece en forma de los estados financieros.

Asimismo, los estados financieros son un reflejo de los movimientos u operaciones que la empresa ha incurrido durante un determinado período de tiempo.

1.1.12. Clasificación de los estados financiero

1.1.12.1. Balance general

El balance general, también conocido como estado de situación financiera o estado de posición financiera, muestra información relativa de los recursos que posee la empresa, así como de las obligaciones financieras, todo esto a una fecha determinada. Por lo tanto, este documento también indica los activos en orden en que están disponibles, revelando sus limitaciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros y el capital contable o patrimonio contable a esa fecha (Calleja y Calleja, 2017, p. 23).

- **Activo:** representa los bienes o derechos de la empresa. Los activos incluyen el inmovilizado, es decir, los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la organización y el circulante que comprende la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías.
- **Pasivo:** muestra las obligaciones derivadas de la financiación de los activos entre los que se distinguen el pasivo a largo plazo, que son obligaciones con un plazo mayor de un año y el pasivo a corto plazo o pasivo circulante las cuales son las obligaciones con un plazo menor a un año.
- **Patrimonio:** indica los recursos propios o fondos de la sociedad contenidos en el capital social y las reservas (Calleja y Calleja, 2017, p.23).

Tabla 3-1: Estructura general del balance general

BALANCE GENERAL	
1. ACTIVO	2. PASIVO
1.1. ACTIVO CORRIENTE	2.1. PASIVO CORRIENTE
1.2. ACTIVO FIJO	2.2. PASIVO A LARGO PLAZO
1.3. OTROS ACTIVOS	3. PATRIMONIO

Fuente: Cuzquillo, 2019

Realizado por: Cañar, A. 2020

1.1.12.2. Estado de resultados

El estado de resultados es un informe que muestra los resultados de las operaciones de una empresa durante un período determinado de tiempo, teniendo en consideración como parámetro los ingresos y gastos llevados a cabo. De la misma manera este estado financiero proporciona la utilidad neta que se debe distribuir a los accionistas (Chu, 2020, p. 16).

Cabe mencionar que el estado de resultados es un informe financiero básico, el cual refleja la forma y la magnitud del aumento o la disminución del capital contable de una entidad, como consecuencia de todas las actividades habituales y extraordinarias, que se han ejecutado en la organización durante un determinado período, diferentes de los aportes y las disposiciones de recursos por los dueños de la empresa y de las contribuciones directas de capital efectuadas a la entidad (Baena, 2014, p .47).

Tabla 4-1: Estructura general del estado de resultado integral

ESTADO DE RESULTADOS	CANTIDADES
CUENTAS	
Ventas	XXXX
(-) Costo de Ventas	XXXX
(=) Utilidad Bruta	XXXX
(-) Gasto Administrativos	XXXX
(-) Gasto Ventas	XXXX
(-) Gastos Generales	XXXX
(=) Utilidad Operacional	XXXX
Ingresos no operacionales	XXXX
(-) Egresos no Operacionales	XXXX
(=) Utilidad antes de Impuesto	XXXX
(-) 15% PT	XXXX
(=) Utilidad antes de IR	XXXX
(-) 22% antes de IR	XXXX
(=) Utilidad Neta	XXXX

Fuente: Cuzquillo, 2019

Realizado por: Cañar, A. 2020

1.1.12.3. Estado de flujo de efectivo

Es el estado financiero básico muestra las fuentes y usos del efectivo en la entidad en un período, las cuales son clasificadas como actividades de operación, de inversión y de financiamiento (Calleja y Calleja, 2017, p. 25).

- **Actividades de operación:** son las principales actividades que pueden generar ingresos ordinarios para la entidad y aquellas actividades que no pueden ser consideradas como de inversión o financiamiento.
- **Actividades de inversión:** se refiere a aquellas actividades generadas por la adquisición y disposición de activos de largo plazo y otras actividades de inversión no incluida en el efectivo y los equivalentes al efectivo.
- **Actividades de financiamiento:** son todas las actividades que causan cambios en el tamaño y composición de los capitales y prestamos tomados por la organización (Cuzquillo, 2019, p. 17).

1.1.13. Análisis de los estados financieros

El análisis de los estados financieros nos ayuda a estudiar cada resultado de cada departamento de la empresa independientemente para que podamos hacer un diagnóstico integral del desempeño financiero en el futuro. Mediante este estudio podemos distinguir cuales fueron las causas del problema y así poder tomar decisiones correctivas (Lavallo, 2017, p. 3).

1.1.13.1. *Análisis vertical*

El análisis vertical consiste en vincular los valores de un estado financiero referente a un valor base. En el resultado se reflejan porcentajes, los cuales determinan el grado de importancia de cada una de las cuentas de los estados financieros objeto de estudio. Cabe mencionar que este tipo de análisis requiere de un conocimiento interno de la empresa para explicar e interpretar de mejor manera los hallazgos (Baena, 2014).

En general este análisis es básicamente la representación en porcentajes de la información implantada en los estados financieros lo cual nos permite entender cuales son los puntos débiles en la empresa.

Tabla 5-1: Estructura análisis vertical

ANÁLISIS VERTICAL		
CUENTA	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
Activo Corriente	1	$(1/3)*100 = 33\%$
Activo no Corriente	2	$(2/3)*100 = 67\%$
TOTAL ACTIVOS	3	100%
Pasivo Corriente	1	$(1/3) * 100 = 33\%$
Pasivo no Corriente	2	$(2/3) * 100 = 67\%$
TOTAL PASIVOS	3	100%
Capital Social	1	$(1/3) * 100 = 33\%$
Resultados	2	$(2/3) * 100 = 67\%$
TOTAL PATRIMONIO	3	100%

Fuente: Cuzquillo, 2019

Realizado por: Cañar, A. 2020

1.1.13.2. *Análisis horizontal*

El análisis horizontal, es un análisis para comparar el porcentaje de aumento o disminución de las partidas relacionadas en los estados financieros comparativos. El monto de cada partida en el estado más reciente se compara con la partida correspondiente en uno o más estados anteriores. Se debe registrar la cantidad en que aumentó o disminuyó la partida, junto con el porcentaje de incremento o decremento (Villalpando, 2014, pp. 7-8).

Por lo tanto el análisis horizontal es utilizado para identificar la variación entre dos períodos, de las partidas que conforman los estados financieros y de esta manera determinar si existe un aumento o disminución con relación al período anterior.

Tabla 6-1: Estructura análisis horizontal

ANÁLISIS HORIZONTAL				
CUENTA	AÑO	AÑO	VARIACIÓN ABSOLUTA (VA)	VARIACIÓN RELATIVA (VR)
	1	2		
ACTIVO			AÑO2 - AÑO1	(VA/AÑO1) *100
PASIVO			AÑO2 - AÑO2	(VA/AÑO1) *101
PATRIMONIO			AÑO2 - AÑO3	(VA/AÑO1) *102

Fuente: Cuzquillo, 2019

Realizado por: Cañar, Año. 2020

1.1.14. Razones financieras

Los ratios financieros se refieren a aquellos indicadores financieros que se obtienen al establecer resultados numéricos basados en la capacidad de asociar dos cifras o cuentas tanto del Balance general como del Estado de Pérdidas y Ganancias, dichos resultados obtenidos por sí solos no poseen mayor significado, solo cuando se realiza una comparación con los mismos pero de períodos anteriores o también puede ser con aquellos de empresas que se desempeñan en el mismo sector, igualmente de los mismos se puede llegar a obtener resultados que sean más significativos, para poder determinar conclusiones acerca de la situación financiera real de la empresa, posteriormente se debe realizar el cálculo de indicadores promedio entre las empresas del mismo entorno empresarial para poder emitir un respectivo diagnóstico y poder establecer tendencias que sean realmente efectivas y que sirvan de utilidad para las proyecciones financieras realizadas (Corona, 2014).

1.1.15. Indicadores de liquidez

Este tipo de indicadores miden la capacidad de una entidad para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Por lo tanto, el dinero en efectivo del que dispone la organización, para saldar las deudas menores a un año. No solo expresan el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino que también muestran la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Conjuntamente facilitan una examinación de la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso las ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente (Guzmán, 2005).

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

1.1.16. Indicadores de solvencia

Según (Cano, 2015, p. 34), los indicadores de solvencia nos permiten determinar la autonomía financiera que posee una empresa, esto quiere decir que, cuando el índice es alto se determina que la empresa depende de sus acreedores y que tiene una limitada capacidad de endeudamiento, mientras que, si el índice es bajo se determina que la empresa es independiente de sus acreedores.

$$\text{Índice de Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Índice de Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Índice de Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

1.1.17. Indicadores de gestión

De acuerdo con (Cano, 2015, p. 34), los indicadores de gestión están diseñados para medir la eficiencia con la cual las empresas hacen uso de sus recursos. De tal forma que, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; incluso miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de los diferentes gastos de la entidad en relación con los ingresos generados por ventas.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 365}{\text{Compras}}$$

$$\text{Período medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Impacto de los gastos admin. y ventas} = \frac{\text{Gastos administrativos y ventas}}{\text{Ventas}}$$

1.1.18. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también indicadores de rentabilidad o lucratividad, permiten medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades beneficiosas para la organización.

Desde el punto de vista de un inversionista, lo que verdaderamente importa al utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores que han sido invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total) (Supercias, s.f.).

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad Operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrim.}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

1.1.19. Estrategia

La estrategia nos permite determinar las metas y objetivos de una empresa a mediano o largo plazo, así como también las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esas metas (Sierra, 2013, p. 11).

De acuerdo con (Huertas, 2018), se detallan a continuación 3 tipos de estrategias las cuales están dentro del plan de acción empresarial:

- **Estrategias corporativas:** Estas estrategias se diseñan en base al cómo, dónde y con qué valores ejercemos nuestra actividad. Es una estrategia que se establece a largo plazo, que marca la dirección general del negocio y define parámetros fundamentales como la misión, la visión (dónde queremos ir), el mercado, la cultura y los valores de la empresa, entre otras. Es decir, definen quienes somos, a quién nos dirigimos y cómo hacemos nuestro trabajo (Huertas, 2018).
- **Estrategias competitivas o de negocio:** Son las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado. A diferencia de lo que ocurre con la corporativa, en la estrategia competitiva o de negocio se analiza cómo funcionan los competidores. Muchas de las veces, este análisis se puede asemejar a un juego de ajedrez. Dependiendo de cómo se muevan los demás, moveremos las piezas de nuestra estrategia. Esta estrategia se plasma en la conocida Unidad Estratégica de Negocio, y responde a la pregunta de cómo competir en cada negocio.
- **Estrategias funcionales u operativas:** En cuanto a estas estrategias, se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más características son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras (Huertas, 2018).

1.1.20. Formulación de una estrategia

Al momento de formular una estrategia se debe considerar diferentes perspectivas, una de ellas es la del cliente, una vez estudiada la participación en el mercado, de la misma manera se debe considerar las ventas por cliente, el segmento y su población, la incorporación y su retención entre otras. La formulación de una estrategia depende de los siguientes factores importantes los cuales son: como nos ven y como vemos a nuestros clientes, por lo cual es necesario tomar en consideración la calidad que ofrecemos en nuestros productos o servicios, así como la imagen, la marca, el diseño, la oferta, la experiencia, las compras, las promociones y el servicio una vez concluida la venta (Álvarez, 2016).

1.1.21. Estrategia financiera

La estrategia financiera consiste en gestionar los recursos económicos, materiales, no materiales y humanos de una empresa de forma estratégica. Este es un proceso de planificación el cual la empresa debe seguir para obtener los recursos necesarios que financien todas aquellas actividades a realizar para lograr los objetivos propuestos. Para desarrollar una estrategia, primero se debe tener claro el objetivo al cual se debe dirigir. Los objetivos principales son rentabilidad y tranquilidad. Por tanto, en un plan estratégico se debería definirlos a corto, mediano y largo plazo (Trenza, 2020).

Para (Méndez, 2019), una estrategia financiera de una empresa incluye todo lo relacionado con los aspectos económico-financieros de la organización, los cuales se relacionan con la inversión y financiación. En general, se suele dividir en dos sub-estrategias:

Estrategia de inversión: en este tipo de estrategia se establecen las condiciones que se deben imponer para poder realizar cualquier inversión.

Estrategia de financiación: en esta estrategia se debe detallar la estructura de las fuentes de los recursos financieros que tiene la empresa.

1.1.22. Toma de decisiones financieras

Según (Gordíán, 2017), menciona que la toma de decisiones financieras es un paso muy importante y es también la base para el crecimiento y el correcto funcionamiento de la empresa. Los responsables de analizar los estados financieros deben tener en mente que de él depende el rumbo que vaya a seguir la entidad. Tomando en cuenta que la decisión que tome será perjudicial o traerá

algún beneficio para la empresa, el proceso para llegar a ese punto de decidir es tardado y debe ser muy bien analizado y revisado por el responsable.

Es importante tener en cuenta que cuando una empresa evita cambios en la manera de administrar sus recursos o evita una evolución en cuanto a sus políticas, control interno, alcance de mercado, etc. tiene una alta probabilidad de quedar estancada, por lo cual permanecerá inmóvil, sin generar un desarrollo en ella. Sin embargo, una empresa que corre el riesgo de ejecutar cambios, aunque tiene la posibilidad de que el cambio lo afecte, cabe la probabilidad de que este cambio termine siéndole benéfico en cuanto a aumento de ventas, reducción de gasto y optimización de recursos, etc. dependiendo de las decisiones que se tomen. Cabe mencionar que, la inteligencia, el sentido común y la información sobre el tema, son elementos indispensables en el proceso de la toma de decisiones (Gordían, 2017, p. 9).

1.1.23. Estados financieros proforma

Hay que tener en cuenta que el objetivo de la planeación financiera es comprender y predecir su futuro financiero. Los estados financieros proforma o también denominados proyecciones financieras se utilizan para evaluar y pronosticar los planes de negocio, así como para estimar las necesidades financieras futuras y para establecer presupuestos internos de operación. La elaboración de estados financieros proforma es una manera estándar de pronosticar que sucederá en el futuro financiero de una empresa.

Según (Carlberg, 2006, p. 176), los Estados financieros proforma se basan en diferentes herramientas y conceptos básicos que ya conocemos: estado de resultados y el estado de situación financiera. Para el desarrollo de los estados financieros proforma se puede trabajar con diversos métodos, que van desde estimaciones sencillas hasta extensos modelos computarizados que intentan predecir el futuro. Independientemente del método, el objetivo es el mismo: desarrollar proyecciones financieras realistas y útiles para la empresa.

1.1.24. Sector agropecuario

Uno de los principales motores de economía ecuatoriana y generador de divisas es el Sector Agropecuario, sin embargo, en los últimos tiempos ha venido arrastrando, ya por varios años, una serie de inconvenientes estructurales para su desarrollo y mejor desenvolvimiento, pues los elevados costos de Producción, la Normativa Permanentemente Cambiante y la Regulación Laboral Incompatible a la realidad del campo, son aspectos que directamente afectan a la competitividad (Gómez, 2019).

1.1.24.1. La industria avícola

En los últimos años, debido a la gran demanda de sus productos en todos los ámbitos de la vida, incluso cuando se ha aumentado el volumen de ventas en el mercado fronterizo, la avicultura ha sido una de las actividades dinámicas del Sector Agropecuario, lo cual se pudo apreciar desde comienzos del año 1997 por causa de Fenómeno del Niño, luego la crisis económica que se entornó entre 1999-2000, efectuando el cambio de moneda, su producción no tuvo una fuerte recesión.

Las actividades avícolas se han considerado como un complejo agroindustrial que comprende la producción agrícola de maíz, grano de soya, harina de pescado, alimentos balanceados y la industria avícola de carne y huevos (Chang et al, 2004, p. 3).

1.1.24.2. Avicultura tradicional

La avicultura tradicional engloba a los criadores de aves de raza, ya que persiguen lucro con sus actividades, dichas actividades no presentan un plan de negocios de complejidad como lo manifiestan las empresas dedicadas a la “Avicultura Industrial” (produccion-animal.com.ar, 2016).

1.1.24.3. Avicultura industrial

En cuanto a la Avicultura Industrial se divide en dos direcciones: la primera es la producción de carne de pollos y segunda es la producción de huevos para consumo, ambas, con características organizacionales distintas. La primera se caracteriza por estar organizada casi en su totalidad bajo el sistema de Integración vertical. Este sistema se denomina así por la relación de subordinación que existe entre una empresa y propietarios de granjas de engorde (granjeros), mientras que en la segunda se da la explotación de aves con la finalidad de obtener un producto y comercializarlo en el mercado (Produccion-animal.com.ar, 2016).

1.1.24.4. Ventajas de la producción avícola

- Proporcionan a los humanos alimentos ricos en proteínas, como el huevo y la carne, así también se aprovecha los desperdicios de la matanza de las aves en la alimentación animal, contribuyendo de esta manera a incrementar los ingresos del avicultor.

- Las aves requieren de un espacio reducido. En un metro cuadrado se tiene la posibilidad de explotar de 8 a 10 pollos (engorde), o 6 a 8 gallinas (ponedoras). Se puede aumentar la cantidad de aves teniendo en cuenta las razas y la temperatura de la zona.
- Se puede obtener utilidades en un lapso corto de tiempo, pues los pollos de engorde tienen un período de explotación de 7 semanas y las ponedoras alcanzan su madurez sexual a las 20 o 22 semanas de vida, lo que garantiza recuperar el dinero en poco tiempo después de la inversión.
- Son eficientes en el aprovechamiento del alimento, en promedio los pollos de engorde necesitan alrededor de 4 kg. de alimento para producir 2 kg. de carne, mientras que las ponedoras necesitan unos 6 kg. de alimento para producir 16 huevos.
- Tienen la capacidad de adaptarse a sistemas de explotación, ya que pueden criarse rústicamente dentro de instalaciones con tecnología o sin tecnología de última generación.
- De acuerdo a los sistemas automatizados que disponga cada granja, la mano de obra puede ser reducida, pues sola una persona puede atender 5000 aves, en caso de pequeños emprendimientos alcanza con 1 o 2 horas diarias de atención.
- Los productos avícolas son muy demandados ya que son de primera necesidad y son fáciles de comercializar durante todo el año, es por esto que el mercado avícola está bien regularizado y estable (produccion-animal.com.ar, 2016).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Enfoque de investigación cuantitativo: este es un método estructurado de recopilación y análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes, lo que significa utilizar herramientas informáticas, datos estadísticos y métodos matemáticos para obtener resultados. Su propósito es decisivo, porque intenta cuantificar el problema y comprender la amplitud del problema mediante la búsqueda de resultados predecibles a una población mayor (Neill et al., 2017).

Enfoque de investigación cualitativo: La investigación cualitativa aporta profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles o experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico”. La investigación cualitativa siempre se aborda desde la perspectiva del ser humano es decir desde su experiencia (Hernández Sampieri, 2014, p. 16).

En la presente investigación se pretende recolectar, analizar y vincular datos tanto cuantitativos como cualitativos de la empresa avícola María José para de esta manera dar respuesta a los problemas presentados.

2.2. Nivel de investigación

De acuerdo con (Morales, 2014), el nivel de investigación descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis, este nivel mide y evalúa diversos aspectos, diversas dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

En la presente investigación se trabajará con un nivel de investigación descriptivo ya que este nos ayudará a describir de forma clara y precisa la situación actual de la empresa avícola María José.

2.3. Diseño de investigación

No experimental: Este diseño de investigación se hace sin manipular deliberadamente las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Escamilla, 2006, p.2).

Mediante el diseño de investigación No Experimental se logra observar todos y cada uno de los acontecimientos que se dan dentro de la empresa avícola María José para luego proceder a analizarlos.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Documental

Se utiliza este tipo de investigación cuando es necesario profundizar un determinado tema y haya la necesidad de apoyo en conceptos de libros o artículos científicos de autores referentes al tema con algunas definiciones de las que no se tenga conocimiento.

2.4.2. De campo

Utilizaremos este tipo de investigación cuando se acuda a las instalaciones donde nace el problema de estudio, es decir en la empresa avícola María José, al momento de la recopilación de información, también al momento que se aplicará la entrevista y las correspondientes encuestas a todo el personal de la empresa.

2.5. Población y muestra

Según (Ventura, 2017), establece que una población es un conjunto de elementos que contienen una serie de características las cuales se van a estudiar.

Una muestra es una parte de dicha población, pues la muestra puede ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra, primero deben delimitarse las características de la población (Toledo, 2004).

Tabla 7-2: Población de estudio

PERSONAL	CANTIDAD
Gerente Propietario	1
Secretaria	1
Contador	1
Encargados de la alimentación de las aves	3
Encargados de la recolección de huevos	3
Encargados del empaque de los huevos	3
Encargados de la limpieza	2
Transporte	1
TOTAL	15

Fuente: Avícola María José (2020)

Realizado por: Cañar, A. 2020

La empresa avícola María José está compuesta por un total de 15 trabajadores, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas: gerencia, contabilidad, producción, ventas, limpieza y transporte. En esta investigación se trabajará con la totalidad de la población ya que no se cuenta con un número extenso de personal.

2.6. Método, técnicas e instrumentos de investigación

En la presente investigación se trabajará con métodos de investigación: Inductivo, Deductivo y Analítico.

2.6.1. Métodos de investigación

2.6.1.1. Método inductivo

Para (Prieto, 2017), el método inductivo está basado en el razonamiento, el cual permite pasar de hechos particulares a los principios generales. Fundamentalmente implica estudiar u observar hechos o experiencias específicas con el objetivo de obtener conclusiones que puedan inducir, o permitan derivar de ello los fundamentos de una teoría.

Trabajaremos con este método de investigación ya que se estudiarán hechos específicos con la finalidad de sacar una conclusión la cual nos permita tomar decisiones de mejora.

2.6.1.2. Método deductivo

De la misma manera, el método deductivo está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo, la aplicación de este método es totalmente diferente, ya que en este caso nos permite pasar de principios generales a hechos particulares (Prieto, 2017).

Se utilizará este método ya que se plantearán hipótesis las cuales nos permitirán dar posibles soluciones a los problemas planteados en la empresa, de la misma manera dichas hipótesis se estudiarán y razonarán para explicar la realidad actual de la misma.

2.6.1.3. Método analítico

Este método consiste en la aplicación de la experiencia directa a la obtención de pruebas para verificar o validar un razonamiento, mediante la utilización de mecanismos verificables como estadísticas, la observación de fenómenos o la replicación experimental (Raffino, 2020).

En la presente investigación se trabajará con el método analítico ya que mediante la observación se describirán y se llevarán a cabo análisis sobre la situación de la empresa avícola “María José”.

2.6.2. Técnicas de investigación

2.6.2.1. Entrevista

La entrevista es una técnica que nos sirve para recopilar información, no solo es una estrategia utilizada en los diferentes procesos de investigación, sino que por sí misma ya tiene valor, tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene las mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. Por tanto, todo lo que a continuación se expone servirá tanto para desarrollar la técnica dentro de una investigación como para utilizarla de manera específica y aislada (Folgueiras, 2016).

En la presente investigación la realización de una entrevista ayudará a recolectar y recabar información directa necesaria, para poder determinar la situación financiera real de la empresa, a través de un dialogo directo con el gerente propietario de la misma.

2.6.2.2. Revisión documental

A través de la revisión documental se procede a recolectar toda la información relacionada con los fundamentos teóricos que ayudan al entendimiento de los temas en el estudio realizado. Se

refiere a consultar fuentes primarias y secundarias lo que sugiere el acceso a libros, documentos como estados financieros de la empresa, manuales de procedimientos, páginas web, y otras fuentes que contribuirán a construir una buena fundamentación.

2.6.2.3. Análisis documental

A través del análisis documental, se busca brindar información relacionada con los Estados Financieros de la empresa, aplicando análisis vertical y horizontal, así como indicadores de gestión y rentabilidad que ayuden a conocer la situación financiera de la empresa.

2.6.2.4. Idea a defender

Variable Independiente: Plan Estratégico Financiero

Variable Dependiente: Maximizar la rentabilidad

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO

Objetivo: Obtener información que permita proponer un Plan Estratégico Financiero para maximizar la rentabilidad de la empresa Avícola María José

1. ¿Existe un plan estratégico financiero en la empresa?
2. ¿Cómo se encuentra la situación económica financiera actual de la avícola?
3. ¿Existen acciones planificadas para superar deficiencias económicas en la empresa?
4. ¿Se ha realizado un análisis a los estados financieros de la empresa?
5. ¿La empresa se controla periódicamente mediante indicadores financieros: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad?
6. ¿La empresa trabaja con un control de bodega y manejo de inventarios?
7. ¿Existe un análisis a los proveedores, el cual permita obtener materia prima a menor costo?
8. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa avícola?
9. ¿La empresa avícola ha logrado obtener la rentabilidad deseada a corto y largo plazo?
10. ¿Si se propone la implementación de un Plan Estratégico Financiero que ayude a maximizar la rentabilidad de la empresa Avícola María José, usted apoyaría a su ejecución?

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. *Respuestas obtenidas en entrevista realizada*

Entrevista dirigida al gerente propietario de la empresa Avícola María José

Objetivo de entrevista: Obtener información que permita proponer un Plan Estratégico Financiero para maximizar la rentabilidad de la empresa Avícola María José

1. ¿Existe un plan estratégico financiero en la empresa?

No, actualmente la empresa no dispone de un plan estratégico financiero.

2. ¿Cómo se encuentra la situación económica financiera actual de la avícola?

La empresa ha tenido los ingresos provenientes de las actividades principales, de igual forma se ha tenido que cancelar gastos y costos de producción, donde algunas veces se obtiene una buena ganancia, pero en algunas oportunidades no es así. Es decir, no sabría decirle si la empresa está totalmente bien, financieramente, pero nos manejamos con lo que se dispone.

3. ¿Existen acciones planificadas para superar deficiencias económicas en la empresa?

No, realmente no existe ningún plan de acciones que se pueda tomar, estamos buscando la forma de enfrentar la situación actual con esto de la pandemia que ha afectado mucho a la empresa, para ver si se sigue operando y no detener la producción.

4. ¿Se ha realizado un análisis a los estados financieros de la empresa?

No, el departamento de contabilidad emite los estados financieros mensualmente, y agrega en el informe algunos movimientos importantes que se hayan realizado en las cuentas, pero realmente un análisis profundo a los estados financieros no se ha realizado.

5. ¿La empresa se controla periódicamente mediante indicadores financieros: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad?

No, hasta el momento no se ha controlado con esos indicadores financieros.

6. ¿La empresa trabaja con un control de bodega y manejo de inventarios?

Si, existe unos procedimientos para que se realicen las actividades en bodega de manera ordenada, y en encargado de bodega lleva un control de los inventarios.

7. ¿Existe un análisis a los proveedores, el cual permita obtener materia prima a menor costo?

Tenemos algunos proveedores que por un buen tiempo nos han suplido de la materia prima necesaria en las operaciones que realiza la empresa. No se ha analizado incorporar más proveedores, hasta los momentos nos manejamos con los mismos.

8. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa avícola?

La empresa solicitó un préstamo hace dos años, si fue aprobado por la entidad bancaria donde fue solicitado, pero no por la cantidad que se había solicitado. Si se ha pensado acceder a otro crédito más que todo en estos momentos donde debemos enfrentar esta situación económica que está atravesando el país, pero aún no se concreta solicitar algún crédito o financiamiento.

9. ¿La empresa avícola ha logrado obtener la rentabilidad deseada a corto y largo plazo?

No se sabe en un porcentaje exacto, pero existen momentos buenos donde los ingresos son representativos o por lo menos nos ayuda a cubrir tranquilamente los gastos normales de la empresa, pero también se ha dado casos donde no se obtiene lo que se esperaba, lo que nos obliga a tener que buscar alternativas para poder seguir adelante y no paralizar las actividades.

10. ¿Si se propone la implementación de un Plan Estratégico Financiero que ayude a maximizar la rentabilidad de la empresa Avícola María José, usted apoyaría a su ejecución?

Por supuesto, todo lo que sume a mejorar el funcionamiento de la empresa bienvenido sea. Si considero que es necesario que la empresa formalice más la gestión y de seguro un plan estratégico financiero será de mucha utilidad.

3.2. Discusión de resultados

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista realizada, se puede precisar que la empresa no maneja un plan estratégico financiero, no tiene un plan que le permita emplear las estrategias más convenientes y adecuadas. Se pudo conocer que la gerencia no maneja información de los estados financieros que hayan sido analizados y tampoco se han calculado indicadores financieros.

En el campo de las finanzas modernas, es generalizado el uso de herramientas de medición, como los indicadores financieros. En la actualidad existen diferentes métodos que permiten evaluar distintos aspectos financieros internos y externos a la organización (Correa et al., 2018).

Tomando en cuenta lo que señalan los autores, es muy importante que la empresa tome en consideración la utilización de indicadores que permitan conocer cuál ha sido la gestión empresarial que se está llevando a cabo. De igual forma, se pudo conocer que la empresa no lleva un control actualizado de la data de sus proveedores, pudiendo estar perdiendo la oportunidad de acceder a mejores ofertas de precios y calidad de los productos e insumos requeridos en la producción.

La falta de un plan estratégico financiero repercute a la empresa porque la gerencia no puede manejar los datos numéricos relacionados con la gestión de la empresa, que le permita planificar el acceso a más créditos o financiamientos para ampliación de sus actividades.

Se pudo conocer que hace dos años atrás a la avícola le aprobaron un crédito en una entidad financiera con un monto menor al solicitado, lo que deja ver que la empresa no está organizada en cuanto a un control en los procesos contables y financieros que le ayuden a ofrecer garantía a las instituciones financieras.

En este mismo orden, en la entrevista se pudo conocer que la empresa no tiene un plan de acciones que pueda ser aplicado cuando se presentan situaciones de emergencia económica, con mayor énfasis en la situación actual vivida a nivel mundial con la emergencia sanitaria, que ha incidido considerablemente en el funcionamiento de las empresas en general. De acuerdo con (Cabrera, Fuentes y Cerezo 2017), uno de los desafíos más importantes en el funcionamiento y operación de las empresas y organizaciones, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros.

En cuanto a la rentabilidad de la empresa, se pudo conocer que no siempre se logra lo esperado, por lo que la gerencia debe ingeniárselas para lograr cubrir gastos y costos. Esto también es un claro indicio de la necesidad de un plan financiero que le ayude a la empresa administrar los recursos de los que dispone y orientar las acciones y estrategias para el logro de objetivos y metas. Es necesario que se lleven a cabo las alternativas pertinentes que contribuyan a una buena gestión empresarial.

3.2.1. *Resumen estados financieros período 2018-2020*

Se muestra a continuación, un resumen del Estado de Situación Financiera de la empresa Avícola María José, durante el periodo 2018-2020. Se hace un resumen de las cuentas principales en la Tabla 3.

Tabla 8-3: Resumen estado de situación financiera empresa avícola María José 2018-2020

EMPRESA AVÍCOLA "MARÍA JOSÉ"			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑOS 2018, 2019, 2020			
	2018	2019	2020
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 49.547,12	\$ 50.811,16	\$ 53.480,06
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 123.631,67	\$ 119.263,34	\$ 114.895,01
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 55.594,30	\$ 97.410,40	\$ 136.195,14
TOTAL ACTIVO	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 5.428,51	\$ 11.652,86	\$ 6.825,90
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 76.849,54	\$ 69.422,20	\$ 68.571,43
TOTAL PASIVO	\$ 82.278,05	\$ 81.075,06	\$ 75.397,33
TOTAL PATRIMONIO	\$ 146.495,04	\$ 186.409,84	\$ 229.172,88
PASIVO+PATRIMONIO	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Avícola María José (2020)

Realizado por: Cañar, A. 2021

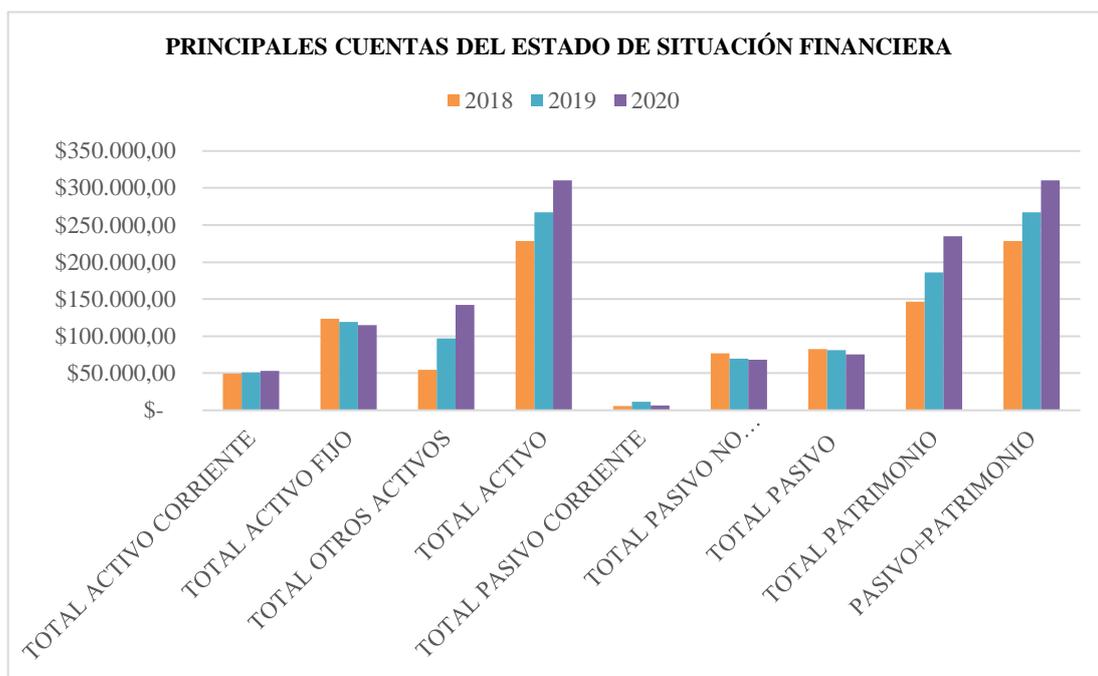


Gráfico 5-3. Principales cuentas del estado de situación financiera
Realizado por: Cañar, A. 2021

Claramente se puede palpar que la empresa maneja cuentas de activo tanto corriente como activo fijo, cuentas de pasivo corriente y no corriente y por último cuentas de patrimonio. Se observa un incremento del total activos, del total pasivos y del total patrimonio desde el año 2018 hasta el año 2020. Todas las cuentas reflejan un aumento en los montos anuales.

En la siguiente tabla, se muestra un resumen del Estado de Resultados Integral de la empresa Avícola María José, durante los tres últimos períodos (2018-2019-2020). Se indican las principales cuentas del ERI.

Tabla 9-3: Resumen estado de resultado integral empresa avícola María José 2018-2020

EMPRESA AVÍCOLA "MARÍA JOSÉ"			
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑOS 2018, 2019, 2020			
	2018	2019	2020
VENTAS	\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00
COSTO DE VENTAS	\$ 195.949,00	\$ 206.683,35	\$ 199.436,22
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 105.876,00	\$ 108.578,65	\$ 116.410,78
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 41.440,66	\$ 41.551,33	\$ 46.062,33
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$ 52.518,71	\$ 51.172,82	\$ 54.824,41
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 40.964,60	\$ 39.914,80	\$ 42.763,04

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Avícola María José (2020)
Realizado por: Cañar, A. 2021

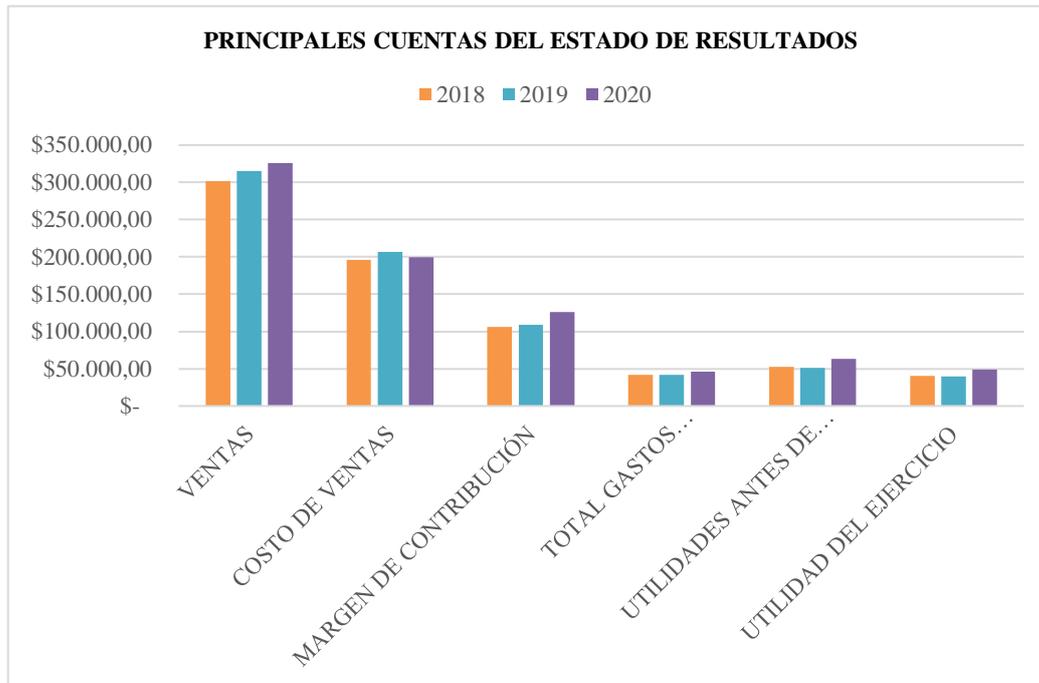


Gráfico 6-3. Principales cuentas del estado de resultado
Realizado por: Cañar, Ana. 2021

Se puede entender, que la empresa refleja en el Estado de Resultados Integral, los totales generados en los tres últimos períodos fiscales, de los ingresos por ventas, el costo de las ventas, los gastos por concepto de operación, el margen de contribución, la utilidad que se genera antes de Impuestos y finalmente la utilidad neta del ejercicio.

A la vez, observamos que a los ingresos se le resta el costo de ventas obteniendo un margen de contribución al cual se le disminuyen los gastos de operación, dando como resultado la utilidad antes de impuestos, para posteriormente registrar los impuestos que paga la empresa y así obtener una utilidad neta del ejercicio.

Se observa que durante los tres años analizados la empresa obtuvo ganancias, sin embargo, no disponen de un plan estratégico financiero proyectado que le permita conocer los movimientos de ingresos y costos a futuro.

3.3. Propuesta

3.3.1. *Título de la propuesta*

- Proponer un Plan Estratégico Financiero para maximizar la rentabilidad de la Empresa Avícola María José, Parroquia Huambaló, Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua, Período 2021-2025.

3.3.2. *Justificación de la propuesta*

La presente propuesta es muy importante porque brinda al gerente propietario de la empresa Avícola María José, contar con una alternativa que le ayudará a manejar de una mejor manera las finanzas y obtener mejores resultados rentables. Es muy importante la propuesta porque ofrece una orientación de cómo utilizar los recursos económicos, determinar los gastos y costos de producción y precisar el monto requerido para llevar a cabo las operaciones en determinado periodo de tiempo.

De igual forma, se justifica porque ayuda a la gerencia a conocer cuáles son las necesidades de financiamiento de la empresa y analizar cuáles podrían ser las fuentes más convenientes, que pueden ofrecer las mejores opciones a la empresa, precisando ventajas y desventajas de acceder a los financiamientos.

Por otro lado, la propuesta es muy importante porque sirve de base para futuros estudios e investigaciones relacionadas al tema, contribuyendo en la ampliación de estudios que sumen al mejoramiento del funcionamiento financiero de las empresas.

3.3.3. *Contenido de la propuesta*

3.3.3.1. *Antecedentes de la propuesta*

- **Descripción**

Avícola “María José” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de huevos de gallina y a la venta de gallinas de descarte. Inicia sus actividades comerciales informales en el año 1998 a cargo de los señores Gabriel Cañar y Martha Sánchez con un capital inicial de \$50.000 dólares; conforme pasan los años se dan cuenta del crecimiento de la empresa y en el año 2004 deciden formalizar dichas operaciones, esto lo hacen con la inscripción del Registro Único de Contribuyentes (RUC) como persona Natural en el Servicio de Rentas Internas (SRI), para así dar paso al tema contable y la cancelación de impuestos.

La empresa abre plazas de trabajo a quienes estén dispuestos a prestar sus servicios de manera comprometida, responsable y honesta. Es importante mencionar que dentro de la empresa se llevan a cabo una serie de actividades como: alimentación de las aves, recolección diaria de los huevos, transporte a las bodegas y al centro de acopio ubicado dentro de la granja, clasificación de los huevos de manera minuciosa dependiendo el tamaño, despacho del producto, logrando de esta manera llegar al cliente.

Actualmente esta granja avícola cuenta con un capital distribuido en: materia prima, maquinaria y equipo y capacidad instalada pues cuenta con un total de 30.000 gallinas ponedoras, de las cuales 22.000 aves están en la etapa de postura y las otras 8.000 aves en etapa de levante. Están distribuidas en un total de ocho galpones. De la misma manera, este plantel avícola cuenta con una planta de producción de alimento balanceado para las aves, dicho alimento se elabora en máquinas adecuadas y en óptimas condiciones a través de fórmulas alimenticias dependiendo la etapa de crecimiento de las aves.

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de huevos de gallina, cumpliendo altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado provincial y nacional ofreciendo un producto de alta calidad al mejor precio, invirtiendo en tecnología de punta y así optimizar recursos.

- **Valores empresariales**

Trabajo en equipo: Trabajamos conjuntamente con el objetivo de agilizar las actividades e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Compromiso: Asumimos con responsabilidad todas las funciones que ayuden a alcanzar la misión de la empresa, así como contribuyan al crecimiento de la avícola.

Responsabilidad: Cumplimos con todas las obligaciones que se nos encarguen, de manera eficiente y eficaz.

Respeto: Mantenemos un ambiente educado y digno que reconoce la igualdad entre todos.

Honestidad: Fomentamos la sinceridad y coherencia de nuestras acciones siendo transparentes con nosotros mismos.

- **Objetivos estratégicos**

Recurso humano calificado

Incremento de ventas

Estabilidad financiera

Buena gestión de cobro

Generación de valor

Buena estructura financiera

- **Horario de atención**

Lunes - Viernes 8:00 a.m. - 18:00 p.m.

Sábados y Domingos 9:00 a.m. - 15:00 p.m.

- **Ubicación**

La empresa avícola “María José” está ubicada en la Provincia de Tungurahua, cantón Pelileo, parroquia Huambaló, calle principal vía a Baños, intersección vía a la Florida Baja. Referencia: a cien metros del estadio, barrio San Juan. Su número de contacto es: 0992923622-0998153434.

Email: gca-arsanchez-08@hotmail.es



Figura 1-3. Ubicación avícola María José
Fuente: Google Maps (2020)

- **Logo y Slogan**



Figura 2-3. Logo avícola María José
Fuente: Empresa Avícola María José

- **Organigrama estructural**

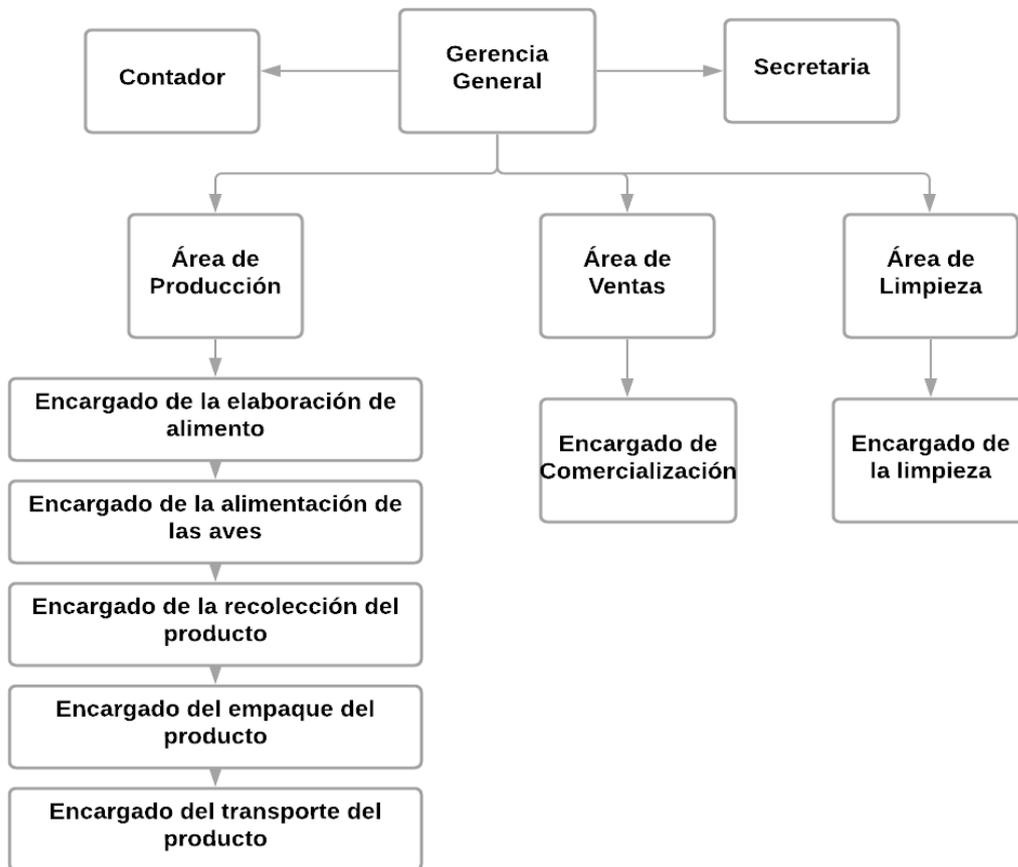


Gráfico 7-3. Organigrama estructural

Fuente: Empresa Avícola María José

- **Normativa legal avícola**

Anexo de la Resolución Técnica No 0017

Se menciona que el anexo de la resolución técnica No 0017 es aplicable a los procesos relacionados a la crianza de aves que garantizan productos inocuos para el consumo humano, incluso facilitan el desarrollo de estrategias para el correcto manejo y control de granjas avícolas, la sanidad y bienestar animal, así como la seguridad ambiental, la higiene y la salud de los trabajadores. Asimismo, contiene características particulares de cada granja avícola, de tal manera que el avicultor ya sea pequeño, mediano o grande pueda aplicar normas de buenas prácticas para alcanzar los niveles adecuados de sanidad, prevención y control, verificados por AGROCALIDAD o por una entidad certificada de calidad legalmente constituida, nacional o extranjera, que esté operando en el país y que se encuentre bajo supervisión de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro calidad (Morales & Moreno, 2017).

3.3.3.2. *Objetivos de la propuesta*

Objetivo general

- Proponer un Plan Estratégico Financiero que permita incrementar la rentabilidad de la Empresa Avícola María José ubicada en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, período 2021-2025

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación económica financiera mediante indicadores financieros e identificar la realidad económica en la que se encuentra la empresa.
- Diseñar políticas y posteriormente una proyección de los Estados Financieros para el periodo 2021 - 2025.
- Diseñar estrategias que orienten a la correcta toma de decisiones, al correcto manejo de recursos y a la maximización de la rentabilidad en la avícola.

3.3.4. *Desarrollo de la propuesta*

El desarrollo de la propuesta de estudio se realiza a través de unos pasos, claramente detallados en los siguientes apartados.

3.3.4.1. *Análisis FODA de la empresa avícola María José*

A continuación, se presenta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en adelante FODA) de la empresa avícola María José, con la finalidad de conocer un poco su entorno interno y externo.

Según (Pursell, 2020), por medio del análisis FODA se puede obtener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla.

El FODA crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los nuevos talentos.

Tabla 10-3: Análisis FODA de la empresa avícola María José

	DE ORIGEN INTERNO	DE ORIGEN EXTERNO
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dispone de terreno para ampliar las actividades de producción. 2. Disposición de la gerencia y el personal, en mantener como cultura organizacional, la calidad en la atención al cliente. 3. Equipos y maquinarias en perfectas condiciones. 4. Los espacios donde funciona la empresa son propios. 5. Procedimientos claramente definidos en la cría y explotación de aves. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la cartera de clientes. 2. El sector avícola es un sector abierto a grandes mercados nacionales e internacionales. 3. El sector avícola tiene una participación relevante en el crecimiento y desarrollo alimentario del Ecuador. 4. Acceder a equipos sofisticados que le permitirán optimizar recursos y por ende aumentar la rentabilidad 5. Utilizar medios publicitarios para incrementar su participación en el mercado.
	DEBILIDADES	AMENAZAS
PUNTOS DÉBILES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios variables 2. Falta de financiamiento para ampliación de las actividades de producción. 3. Escasa publicidad y difusión en redes sociales por la falta de un plan de marketing. 4. Escasa formación gerencial. 5. Falta de capacitación al personal. 6. No se dispone de manuales de procedimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competitividad en el mercado. 2. Nuevos emprendimientos en el sector Avícola. 3. Variados precios de oferta del producto en el mercado. 4. Clientes potenciales que prefieren otras empresas avícolas. 5. Aumento del consumo y disminución de los precios de ventas del rubro avícola.

Realizado por: Cañar, A. 2021

Se aprecia las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa Avícola María José para enfrentar debilidades y amenazas, es importante destacar que el sector avícola es una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, por ser un sector que constantemente debe garantizar el abastecimiento de los productos alimenticios que produce.

Tabla 11-3: Estrategias FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Dispone de terreno para ampliar las actividades de producción.</p> <p>F2. Disposición de la gerencia y el personal, en mantener como cultura organizacional, la calidad en la atención al cliente.</p> <p>F3. Equipos y maquinarias en perfectas condiciones.</p> <p>F4. Los espacios donde funciona la empresa son propios.</p> <p>F5. Procedimientos claramente definidos en la cría y explotación de aves.</p>	<p>D1. Precios variables</p> <p>D2. Falta de financiamiento para ampliación de las actividades de producción.</p> <p>D3. Escasa publicidad y difusión en redes sociales.</p> <p>D4. Escasa formación gerencial.</p> <p>D5. Falta de capacitación al personal.</p> <p>D6. No se dispone de manuales de procedimientos.</p>
OPORTUNIDADES	<p>O1. Aumentar la cartera de clientes.</p> <p>O2. El sector avícola es un sector abierto a grandes mercados nacionales e internacionales.</p> <p>O3. El sector avícola tiene una participación relevante en el crecimiento y desarrollo alimentario del Ecuador.</p> <p>O4. Acceder a equipos sofisticados que le permitirán optimizar recursos y por ende aumentar la rentabilidad</p> <p>O5. Utilizar medios publicitarios para incrementar su participación en el mercado.</p>	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los espacios propios para ampliar la empresa e implementar nueva tecnología para optimizar gastos en personal, reducir el tiempo en la ejecución de tareas y de esta manera generar más ingresos para la empresa. • Mantener una buena atención al cliente, logrando fidelizar a los clientes y mejorar la imagen de la empresa. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar cursos de capacitación a todo el personal de la empresa, para que cada uno cumpla con todas sus funciones respectivas de manera adecuada y eficaz, logrando un mejor nivel en su profesionalismo. • Promocionar el producto a través de cuentas en redes sociales, para potenciar las ventas, y generar mayor rentabilidad.
AMENAZAS	<p>A1. Alta competitividad en el mercado.</p> <p>A2. Nuevos emprendimientos en el sector Avícola.</p> <p>A3. Variados precios de oferta del producto en el mercado.</p> <p>A4. Clientes potenciales que prefieren otras empresas avícolas.</p> <p>A5. Aumento del consumo y disminución de los precios de ventas del rubro avícola.</p>	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vender el producto directamente al consumidor final, utilizando un canal de distribución directo, para poder reducir el precio por debajo del de la competencia. • Aportar algo diferente al empaque final del producto, para llamar la atención de clientes potenciales. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar un sistema de facturación electrónica, para conocer el crecimiento continuo de las ventas, poder mejorar nuestro servicio. • Implementar un manual de procedimientos con la finalidad de no duplicar procesos, ser más productivos y así diferenciarnos de la competencia.

Realizado por: Cañar, A. 2021

3.3.4.2. Análisis financiero de los estados de la empresa avícola María José

- Análisis vertical del estado de situación financiera 2018-2020

En el siguiente apartado se hace un análisis vertical del Estado de Situación Financiera de la Empresa Avícola María José, correspondiente a los períodos 2018 al 2020.

Tabla 12-3: Análisis vertical del estado de situación financiera 2018-2020

		EMPRESA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANÁLISIS VERTICAL				
	2018	2019	2020	Análisis Vertical año 2018	Análisis Vertical año 2019	Análisis Vertical año 2020
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	\$ 948,62	\$ 936,52	\$ 764,28	0,41%	0,35%	0,25%
Bancos	\$ 3.115,25	\$ 2.814,26	\$ 1.944,00	1,36%	1,05%	0,64%
Cuentas por Cobrar	\$ 3.824,25	\$ 4.628,18	\$ 4.926,00	1,67%	1,73%	1,62%
Inventario de materia prima	\$ 41.659,00	\$ 42.432,20	\$ 45.845,78	18,21%	15,86%	15,05%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 49.547,12	\$ 50.811,16	\$ 53.480,06	21,66%	19,00%	17,56%
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	34,97%	29,91%	26,27%
Maquinaria	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	5,25%	4,49%	3,94%
(-) Depr. Acumulada Maquinaria	\$ -1.000,00	\$ -2.000,00	\$ -3.000,00	-0,44%	-0,75%	-0,98%
Muebles y Enseres	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	1,53%	1,31%	1,15%
(-) Depr. Acumulada Mueb. y Ens.	\$ -335,00	\$ -670,00	\$ -1.005,00	-0,15%	-0,25%	-0,33%
Equipo de Computo	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	0,66%	0,56%	0,49%
(-) Depr. Acumulada E.C.	\$ -433,33	\$ -866,66	\$ -1.299,99	-0,19%	-0,32%	-0,43%
Vehículos	\$ 31.000,00	\$ 31.000,00	\$ 31.000,00	13,55%	11,59%	10,18%
(-) Depr. Acumulada Vehículos	\$ -2.600,00	\$ -5.200,00	\$ -7.800,00	-1,14%	-1,94%	-2,56%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 123.631,67	\$ 119.263,34	\$ 114.895,01	54,04%	44,59%	37,72%
OTROS ACTIVOS						

Activos Biológicos	\$ 55.594,30	\$ 97.410,40	\$ 136.195,14	24,30%	36,42%	44,72%
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 55.594,30	\$ 97.410,40	\$ 136.195,14	24,30%	36,42%	44,72%
TOTAL ACTIVO	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21	100%	100%	100%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	\$ 5.428,51	\$ 11.652,86	\$ 6.825,90	2,37%	4,36%	2,24%
Total Pasivo Corriente	\$ 5.428,51	\$ 11.652,86	\$ 6.825,90	2,37%	4,36%	2,24%
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones Inst. Financ.	\$ 76.849,54	\$ 69.422,20	\$ 68.571,43	33,59%	25,95%	22,51%
Total Pasivo No Corriente	\$ 76.849,54	\$ 69.422,20	\$ 68.571,43	33,59%	25,95%	22,51%
TOTAL PASIVO	\$ 82.278,05	\$ 81.075,06	\$ 75.397,33	35,96%	30,31%	24,76%
PATRIMONIO						
Capital	\$ 105.530,44	\$ 105.530,44	\$ 105.530,44	46,13%	39,45%	34,65%
Utilidad del ejercicio	\$ 40.964,60	\$ 39.914,80	\$ 42.763,04	17,91%	14,92%	14,04%
Utilidades acumuladas		\$ 40.964,60	\$ 80.879,40	-	15,31%	26,56%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 146.495,04	\$ 186.409,84	\$ 229.172,88	64,04%	69,69%	75,24%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21	100%	100%	100%

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Avícola María José (2020)

Realizado por: Cañar, A. 2021

Período 2018-2020

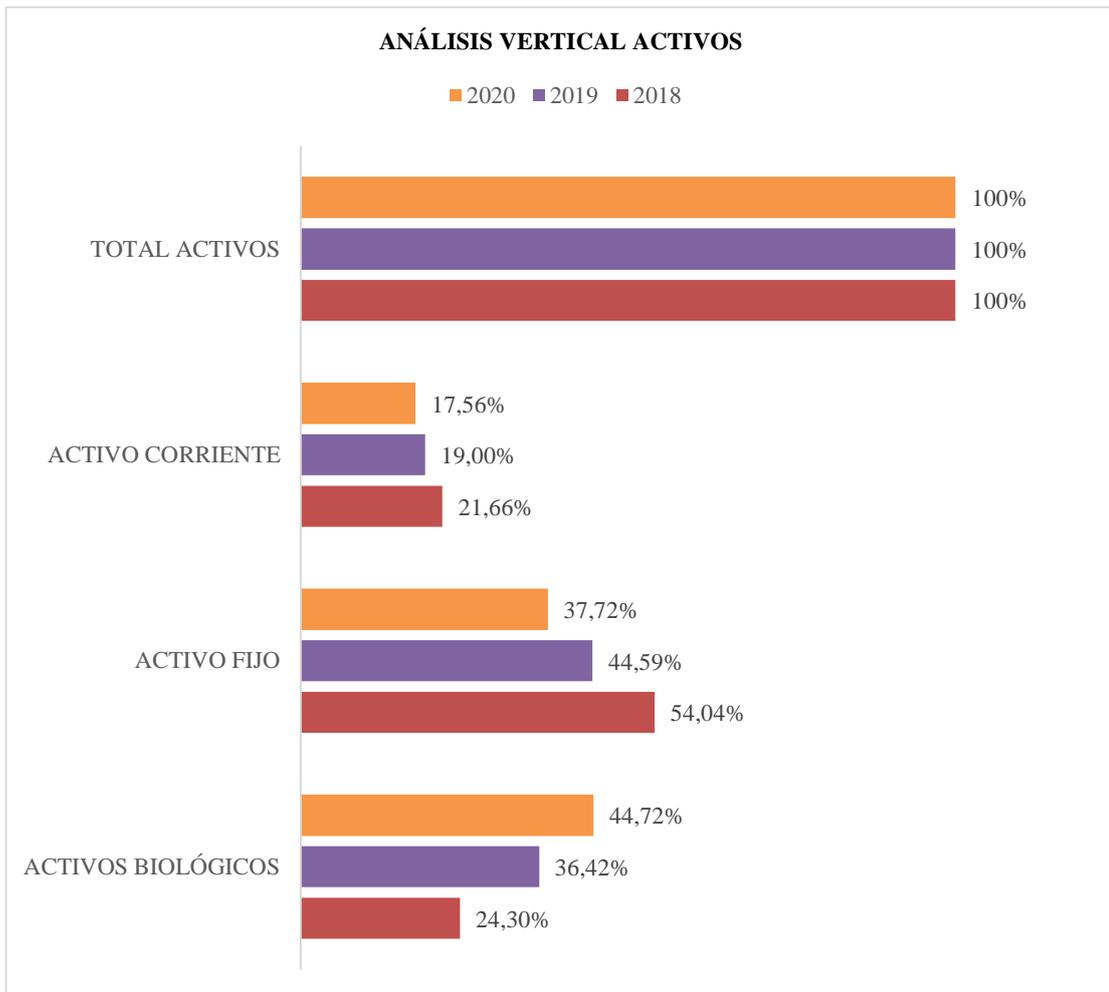


Gráfico 8-3. Análisis vertical activos

Realizado por: Cañar, A. 2021

Se puede observar en el análisis vertical, que el total activo corriente de la empresa representa para el año 2018 el 21,66%, para el año 2019 el 19,00% y para el año 2020 presenta una leve disminución, siendo parte del 17,56% el total del activo corriente. Asimismo, se puede apreciar que en el año 2018 el activo fijo está representado por un 54,04% con relación al total activos, ya para el año 2019 se da una considerable disminución alcanzando el 44,59% y finalmente para el año 2020 continua esa disminución hasta alcanzar el 37,72%; esto se da debido a la pérdida de valor de los activos fijos, ya que estos se van devaluando conforme pasan los años.

Con respecto a los activos biológicos, estos también tienen una gran representación con relación al activo total de la empresa, pues representan un 24,30% en el 2018, un 36,42% en el 2019 y en el año 2020 un 44,72%, este incremento se dio debido a que la empresa ha adquirido aves jóvenes que reemplacen a las aves que están en etapa de descarte.

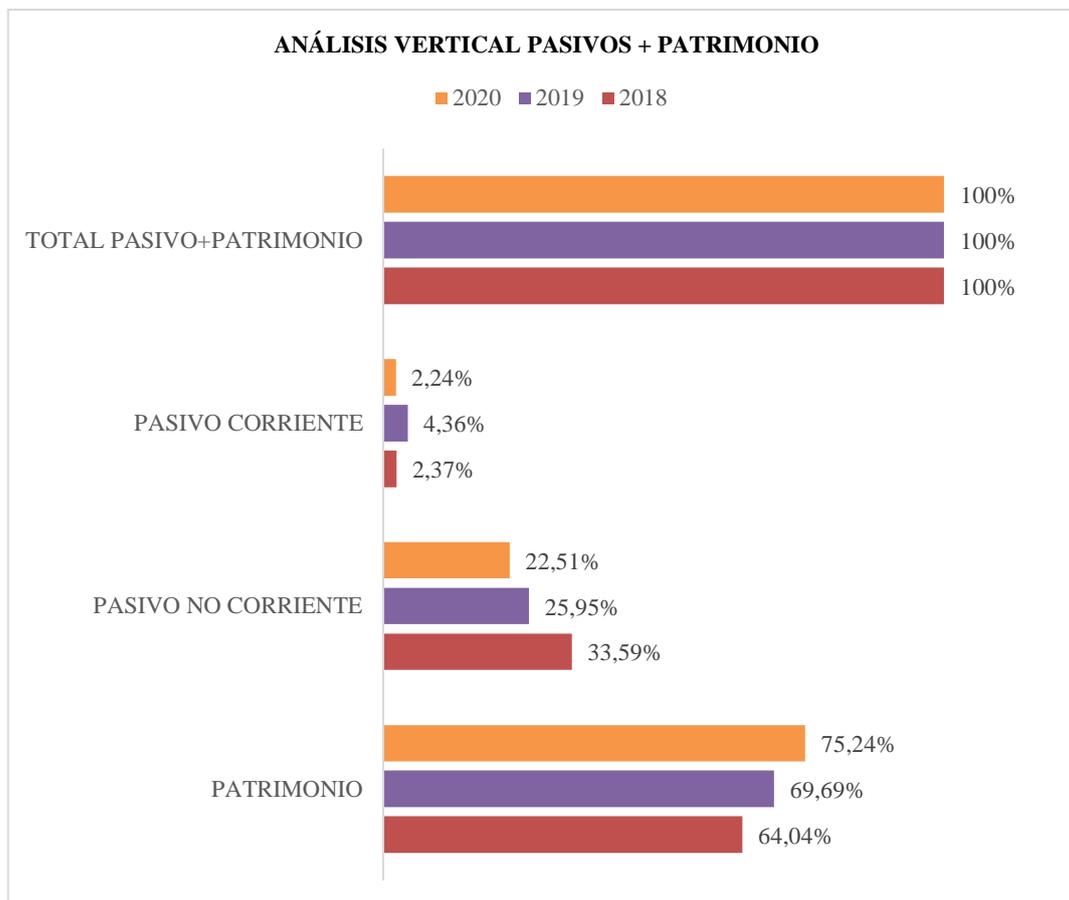


Gráfico 9-3. Análisis vertical pasivo y patrimonio

Realizado por: Cañar, A. 2021

Por otro lado, tenemos a los pasivos de la empresa, los cuales están representados por pasivos corrientes y pasivos no corrientes, con relación al pasivo corriente se puede evidenciar que en el 2018 está representado por un 2,37%, para el siguiente año se da un considerable incremento alcanzando el 4,36% y en el año 2020 con un 2,24% lo cual nos indica que en el último período se ha dado una buena gestión con el pago a proveedores. Los pasivos a largo plazo representan a las obligaciones con instituciones financieras, con un total de 33,59% en el año 2018, para el 2019 un 25,95% y ya para el 2020 se ha registrado una considerable disminución alcanzando el 22,51% puesto que se ha ido cancelando de forma anual dichas obligaciones.

Conforme al patrimonio de la avícola nos damos cuenta que éste oscila el 64,04% para el año 2018, un 69,69% para el 2019 y 75,24% para el año 2020, dando a entender que en esta cuenta es donde existe mayor concentración del total Pasivo y Patrimonio, esto se ha dado gracias a las utilidades que se han ido acumulando conforme los años, al capital con el que cuenta la empresa y a la utilidad neta del ejercicio.

- Análisis horizontal del estado de situación financiera 2018-2020

En el siguiente apartado se hace un análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de la empresa Avícola María José, correspondiente a los períodos 2018 al 2020.

Tabla 13-3: Análisis horizontal del estado de situación financiera 2018-2020

		EMPRESA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
ANÁLISIS HORIZONTAL							
	2018	2019	2020	Análisis Horizontal 2018-2019		Análisis Horizontal 2019-2020	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Caja	\$ 948,62	\$ 936,52	\$ 764,28	\$ -12,10	-1,28%	\$ -172,24	-18,39%
Bancos	\$ 3.115,25	\$ 2.814,26	\$ 1.944,00	\$ -300,99	-9,66%	\$ -870,26	-30,92%
Cuentas por Cobrar	\$ 3.824,25	\$ 4.628,18	\$ 4.926,00	\$ 803,93	21,02%	\$ 297,82	6,43%
Inventario de materia prima	\$ 41.659,00	\$ 42.432,20	\$ 45.845,78	\$ 773,20	1,86%	\$ 3.413,58	8,04%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 49.547,12	\$ 50.811,16	\$ 53.480,06	\$ 1.264,04	2,55%	\$ 2.668,90	5,25%
ACTIVO FIJO							
Terrenos	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Maquinaria	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(-) Depr. Acumulada Maquinaria	\$ -1.000,00	\$ -2.000,00	\$ -3.000,00	\$ -1.000,00	100,00%	\$ -1.000,00	50,00%
Muebles y Enseres	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(-) Depr. Acumulada Mueb. y Ens.	\$ -335,00	\$ -670,00	\$ -1.005,00	\$ -335,00	100,00%	\$ -335,00	50,00%
Equipo de Computo	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(-) Depr. Acumulada E.C.	\$ -433,33	\$ -866,66	\$ -1.299,99	\$ -433,33	100,00%	\$ -433,33	50,00%
Vehículos	\$ 31.000,00	\$ 31.000,00	\$ 31.000,00	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(-) Depr. Acumulada Vehículos	\$ -2.600,00	\$ -5.200,00	\$ -7.800,00	\$ -2.600,00	100,00%	\$ -2.600,00	50,00%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 123.631,67	\$ 119.263,34	\$ 114.895,01	\$ -4.368,33	-3,53%	\$ -4.368,33	-3,66%
OTROS ACTIVOS							
Activos Biológicos	\$ 55.594,30	\$ 97.410,40	\$ 136.195,14	\$ 41.816,10	75,22%	\$ 38.784,74	39,82%

TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 55.594,30	\$ 97.410,40	\$ 136.195,14	\$ 41.816,10	75,22%	\$ 38.784,74	39,82%
TOTAL ACTIVO	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21	\$ 38.711,81	16,92%	\$ 37.085,31	13,86%
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Proveedores	\$ 5.428,51	\$ 11.652,86	\$ 6.825,90	\$ 6.224,35	114,66%	\$ -4.826,96	-41,42%
Total Pasivo Corriente	\$ 5.428,51	\$ 11.652,86	\$ 6.825,90	\$ 6.224,35	114,66%	\$ -4.826,96	-41,42%
PASIVO NO CORRIENTE							
Obligaciones Inst. Financ.	\$ 76.849,54	\$ 69.422,20	\$ 68.571,43	\$ -7.427,34	-9,66%	\$ -850,77	-1,23%
Total Pasivo No Corriente	\$ 76.849,54	\$ 69.422,20	\$ 68.571,43	\$ -7.427,34	-9,66%	\$ -850,77	-1,23%
TOTAL PASIVO	\$ 82.278,05	\$ 81.075,06	\$ 75.397,33	\$ -1.202,99	-1,46%	\$ -5.677,73	-7,00%
PATRIMONIO							
Capital	\$ 105.530,44	\$ 105.530,44	\$ 105.530,44	\$ -	0,00%		
Utilidad del ejercicio	\$ 40.964,60	\$ 39.914,80	\$ 42.763,04	\$ -1.049,79	-2,56%	\$ 2.848,24	7,14%
Utilidades acumuladas		\$ 40.964,60	\$ 80.879,40	\$ 40.964,60		\$ 39.914,80	97,44%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 146.495,04	\$ 186.409,84	\$ 229.172,88	\$ 39.914,80	27,25%	\$ 42.763,04	22,94%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21	\$ 38.711,81	16,92%	\$ 37.085,31	13,86%

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Avícola María José (2020)

Realizado por: Cañar, A. 2021

Períodos 2018- 2019 y 2019- 2020

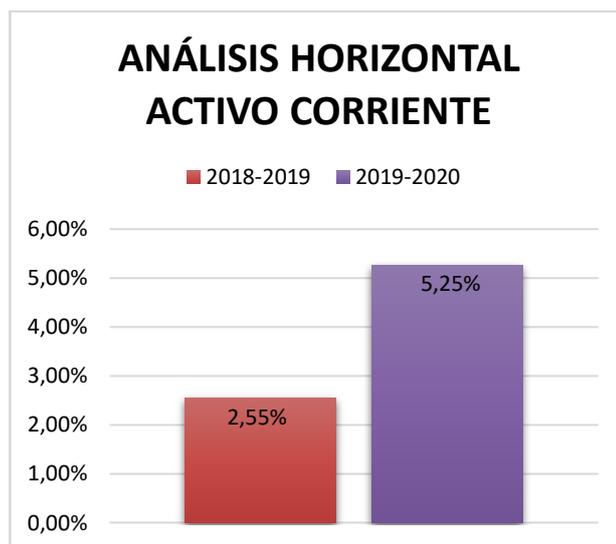


Gráfico 10-3. Análisis horizontal activo
Realizado por: Cañar, A. 2021

Como se puede observar en el Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera, las cuentas de activo corriente incrementaron en un 2,55% desde el 2018 al año 2019. Para el período 2019-2020 se dio incremento, en comparación con el primer período, por lo que continúa en aumento, alcanzando un 5,25%, esto en su gran mayoría puede estar relacionado con el inventario de materia prima, ya que los precios de los productos avícolas sufrieron un alza considerable.

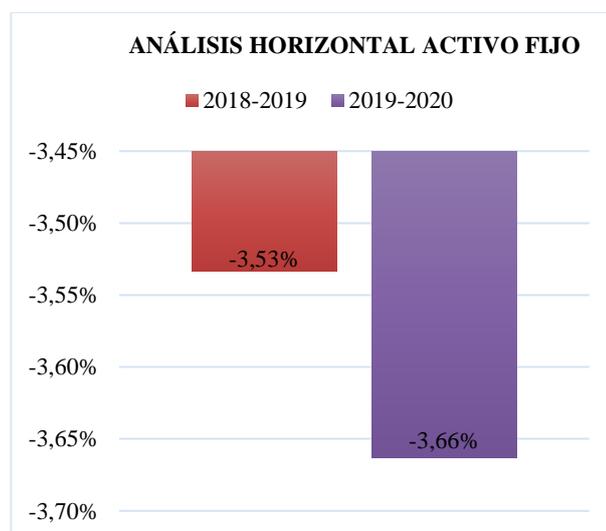


Gráfico 11-3. Análisis horizontal activo fijo
Realizado por: Cañar, A. 2021

Con relación al activo no corriente se puede palpar que entre el año 2018 y 2019 hubo un decrecimiento del 3,53%, el mismo que para el siguiente período ha incrementado su valor porcentual, alcanzando el 3,66% este escenario se puede haber presentado debido a los activos

fijos depreciables, los cuales van perdiendo valor al pasar los años, por lo que la depreciación de los mismos va en aumento, hasta llegar al punto de obsolescencia.

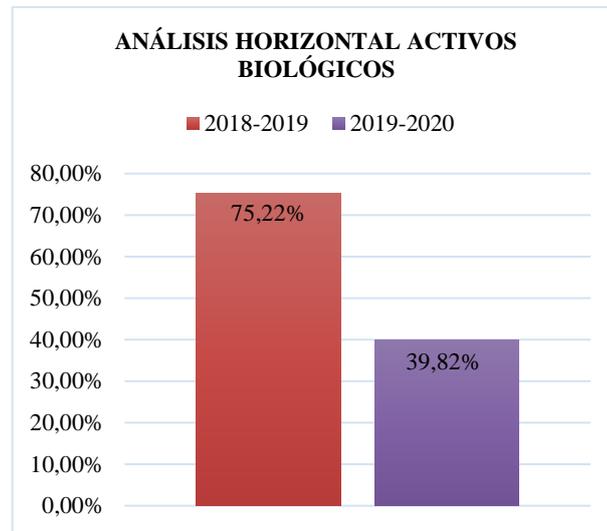


Gráfico 12-3. Análisis horizontal activo biológicos
Realizado por: Cañar, A. 2021

En cuanto a los activos biológicos, durante el período 2018-2019 aumentaron en un 75,22% gracias a la buena gestión que se ha manejado durante ese período, por otro lado, a partir del año 2019 hasta el 2020 se da una leve disminución con relación al primer período, esto ya que no se realizó la compra de aves en la misma proporción que el período anterior, está representado por 39,82%.

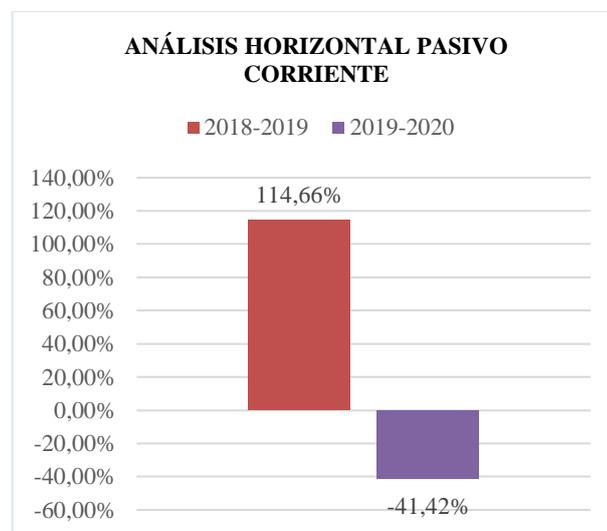


Gráfico 13-3. Análisis horizontal activo corriente
Realizado por: Cañar, A. 2021

Acerca del pasivo corriente visualizamos que desde el año 2018 al 2019 estos han presentado un crecimiento representado por el 114,66% debido a que las deudas que se han generado con proveedores han ido en aumento, mientras que para el siguiente período comprendido entre el 2019 y 2020 se ha logrado controlar e incluso reducir esa deuda, podemos observar durante ese período se alcanzado el -41,42 %.

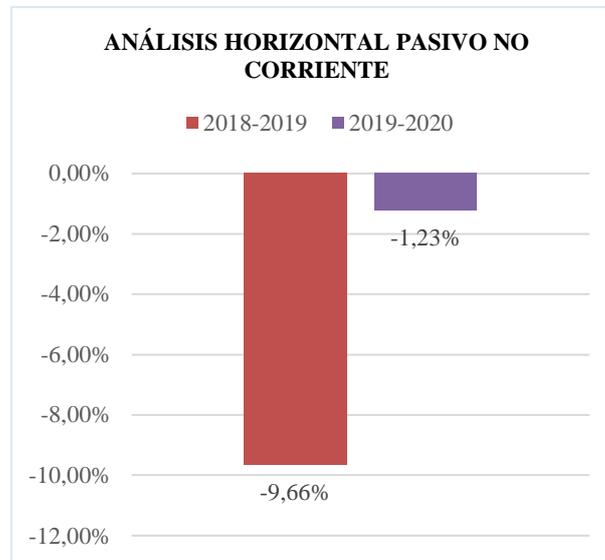


Gráfico 14-3. Análisis horizontal pasivo no corriente
Realizado por: Cañar, A. 2021

Respecto al pasivo no corriente, representado únicamente por las obligaciones con instituciones financieras se puede observar que los correctos cumplimientos con dichas obligaciones se ven reflejadas en el primer período el cual ha variado en un 9,66%, mientras que para los siguientes años se ha dado una variación del 1,23%, esto nos indica que si se está cumpliendo con las obligaciones en las entidades financieras.



Gráfico 15-3. Análisis horizontal patrimonio
Realizado por: Cañar, A. 2021

Otro punto importante es el patrimonio de la empresa, mediante el gráfico se puede entender que en el período 2018-2019 sus cuentas oscilan un 27,25% , mientras que para el período siguiente 2019-2020 se presenta un leve decrecimiento de 4,31 puntos porcentuales con relación al período anterior, sin embargo el patrimonio de la empresa aún resulta ser beneficioso para la misma, pero se deberá tomar medidas cautelares lo más pronto posible para evitar que siga descendiendo para el siguiente período económico.

- Análisis Vertical del Estado de Resultados período 2018-2020

En el siguiente apartado se realizó un análisis vertical del Estado de Resultados de la empresa Avícola María José, correspondiente a los períodos 2018 al 2020.

Tabla 14-3: Análisis horizontal del estado de situación financiera 2018-2020

	2018	2019	2020	Análisis Vertical año 2018	Análisis Vertical año 2019	Análisis Vertical año 2020
INGRESOS	\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00	100%	100%	100%
Ventas	\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00	100%	100%	100%
Costos						
Inv. Ini. Materia Prima	\$ 37.985,00	\$ 40.219,55	\$ 40.659,00	12,59%	12,76%	12,87%
Compras Materia Prima	\$ 199.623,00	\$ 208.896,00	\$ 204.623,00	66,14%	66,26%	64,79%
Materia Prima disponible	\$ 237.608,00	\$ 249.115,55	\$ 245.282,00	78,72%	79,02%	77,66%
menos: Inv. Final de Materia Prima	\$ 41.659,00	\$ 42.432,20	\$ 45.845,78	13,80%	13,46%	14,52%
Costo de Ventas	\$ 195.949,00	\$ 206.683,35	\$ 199.436,22	64,92%	65,56%	63,14%
Margen de Contribución	\$ 105.876,00	\$ 108.578,65	\$ 116.410,78	35,08%	34,44%	36,86%
Gastos operacionales						
Sueldos y Salarios	\$ 34.560,00	\$ 34.560,00	\$ 38.800,00	11,45%	10,96%	12,28%
Beneficios Sociales	\$ 257,33	\$ 320,00	\$ 566,00	0,09%	0,10%	0,18%
Aporte a la Seguridad Social	\$ 375,19	\$ 382,00	\$ 422,00	0,12%	0,12%	0,13%
Honorarios Profesionales	\$ 360,00	\$ 480,00	\$ 600,00	0,12%	0,15%	0,19%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 785,00	\$ 658,00	\$ 522,00	0,26%	0,21%	0,17%
Combustibles	\$ 423,66	\$ 455,00	\$ 462,00	0,14%	0,14%	0,15%
Suministros y Materiales	\$ 348,25	\$ 348,25	\$ 348,25	0,12%	0,11%	0,11%
Gastos de Depreciación	\$ 4.368,33	\$ 4.368,33	\$ 4.368,33	1,45%	1,39%	1,38%
Servicios Básicos	\$ 311,15	\$ 328,00	\$ 322,00	0,10%	0,10%	0,10%
Total Gastos Operacionales	\$ 41.788,91	\$ 41.899,58	\$ 46.410,58	13,85%	13,29%	14,69%
Utilidad Operacional	\$ 64.087,09	\$ 66.679,07	\$ 70.000,20	21,23%	21,15%	22,16%
Otros Gastos						
Gastos Financieros	\$ 2.648,62	\$ 6.824,00	\$ 5.849,14	0,88%	2,16%	1,85%
Utilidad antes de Partic.Trabaj.	\$ 61.438,47	\$ 59.855,07	\$ 64.151,06	20,36%	18,99%	20,31%
Participación de los Trabaja (15%)	\$ 9.215,77	\$ 8.978,26	\$ 9.622,66	3,05%	2,85%	3,05%
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 52.222,70	\$ 50.876,81	\$ 54.528,40	17,30%	16,14%	17,26%
Impuesto a la Renta	\$ 11.488,99	\$ 11.192,90	\$ 11.996,25	3,81%	3,55%	3,80%
Utilidad neta del ejercicio	\$ 40.733,71	\$ 39.683,91	\$ 42.532,15	13,50%	12,59%	13,47%

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Avícola María José (2020)

Realizado por: Cañar, A. 2021

Período 2018-2020

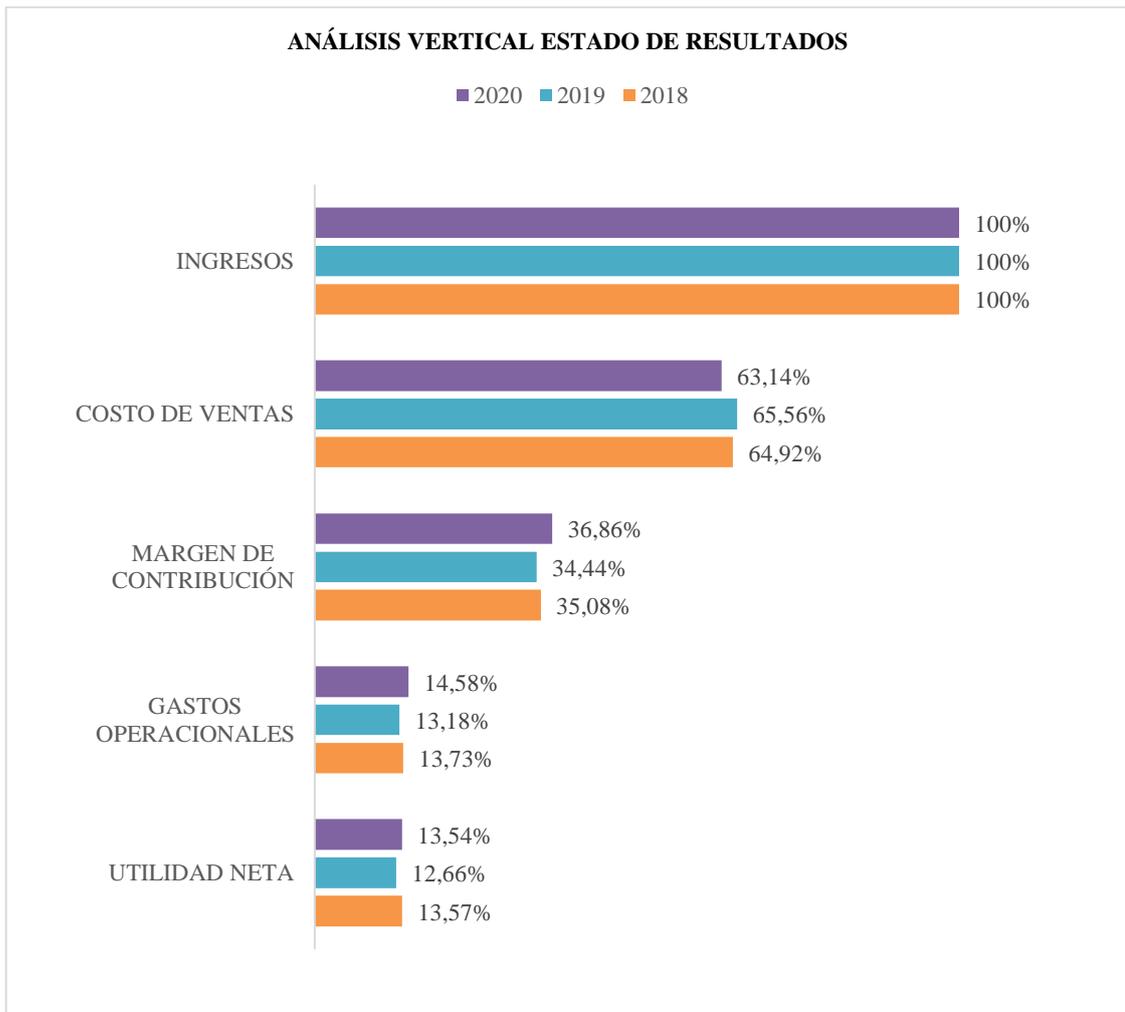


Gráfico 16-3. Análisis vertical estado de resultado

Realizado por: Cañar, A. 2021

Como aspectos relevantes se observa que el costo de ventas representa un 64,92% del total de los ingresos para el año 2018, el 65,56% para el año 2019 y disminuyen para el año 2020 a 63,14%. Es visible también que el margen de contribución en el 2018 estuvo representado por un 35,08%, en el 2019 por un 34,44% y para el año 2020 se genera un considerable aumento alcanzando el 36,86%.

Los gastos de operación están alrededor del 13,73% para el 2018, 13,18% para el año 2019 y un 14,58% para el año 2020. Cabe señalar que el último año analizado, en comparación con el año anterior, se incrementaron los gastos debido a la situación de emergencia nacional, debiendo incurrir en los mismos para no paralizar las actividades en la empresa. Ha sido un año muy representativo para muchas empresas, incluyendo para la Avícola María José.

- Análisis horizontal del estado de resultados período 2018-2020

En el siguiente apartado se realizó un análisis horizontal del Estado de Resultados de la empresa Avícola María José, correspondiente a los períodos 2018 al 2020.

Tabla 15-3: Análisis horizontal del estado de resultados integral periodo 2018-2020

		EMPRESA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ			Análisis Horizontal 2018-2019		Análisis Horizontal 2019-2020	
		2018	2019	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS		\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00	\$ 13.437,00	4,45%	\$ 585,00	0,19%
Ventas		\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00	\$ 13.437,00	4,45%	\$ 585,00	0,19%
Costos					\$ -			
Inv. Ini. Materia Prima		\$ 37.985,00	\$ 40.219,55	\$ 40.659,00	\$ 2.234,55	5,88%	\$ 439,45	1,09%
Compras Materia Prima		\$ 199.623,00	\$ 208.896,00	\$ 204.623,00	\$ 9.273,00	4,65%	\$ -4.273,00	-2,05%
Materia Prima disponible		\$ 237.608,00	\$ 249.115,55	\$ 245.282,00	\$ 11.507,55	4,84%	\$ -3.833,55	-1,54%
Inv. Final de Materia Prima		\$ 41.659,00	\$ 42.432,20	\$ 45.845,78	\$ 773,20	1,86%	\$ 3.413,58	8,04%
Costo de Ventas		\$ 195.949,00	\$ 206.683,35	\$ 199.436,22	\$ 10.734,35	5,48%	\$ -7.247,13	-3,51%
Margen de Contribución		\$ 105.876,00	\$ 108.578,65	\$ 116.410,78	\$ 2.702,65	2,55%	\$ 7.832,13	7,21%
Gastos operacionales					\$ -			
Sueldos y Salarios		\$ 34.560,00	\$ 34.560,00	\$ 38.800,00	\$ -	0,00%	\$ 4.240,00	12,27%
Beneficios Sociales		\$ 257,33	\$ 320,00	\$ 566,00	\$ 62,67	24,35%	\$ 246,00	76,88%
Aporte a la Seguridad Social		\$ 375,19	\$ 382,00	\$ 422,00	\$ 6,81	1,82%	\$ 40,00	10,47%
Honorarios Profesionales		\$ 360,00	\$ 480,00	\$ 600,00	\$ 120,00	33,33%	\$ 120,00	25,00%
Mantenimiento y Reparaciones		\$ 785,00	\$ 658,00	\$ 522,00	\$ -127,00	-16,18%	\$ -136,00	-20,67%
Combustibles		\$ 423,66	\$ 455,00	\$ 462,00	\$ 31,34	7,40%	\$ 7,00	1,54%
Gastos de Depreciación		\$ 4.368,33	\$ 4.368,33	\$ 4.368,33	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Servicios Básicos		\$ 311,15	\$ 328,00	\$ 322,00	\$ 16,85	5,42%	\$ -6,00	-1,83%
Total Gastos Operacionales		\$ 41.440,66	\$ 41.551,33	\$ 46.062,33	\$ 110,67	0,27%	\$ 4.511,00	10,86%
Utilidad Operacional		\$ 64.435,34	\$ 67.027,32	\$ 70.348,45	\$ 2.591,98	4,02%	\$ 3.321,13	4,95%
Otros Gastos					\$ -			
Gastos Financieros		\$ 2.648,62	\$ 6.824,00	\$ 5.849,14	\$ 4.175,38	157,64%	\$ -974,86	-14,29%

Utilidad antes de Partic.Trabaj.	\$ 61.786,72	\$ 60.203,32	\$ 64.499,31	\$ -1.583,40	-2,56%	\$ 4.295,99	7,14%
Participación de los Trabaja (15%)	\$ 9.268,01	\$ 9.030,50	\$ 9.674,90	\$ -237,51	-2,56%	\$ 644,40	7,14%
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 52.518,71	\$ 51.172,82	\$ 54.824,41	\$ -1.345,89	-2,56%	\$ 3.651,59	7,14%
Impuesto a la Renta	\$ 11.554,12	\$ 11.258,02	\$ 12.061,37	\$ -296,10	-2,56%	\$ 803,35	7,14%
Utilidad neta del ejercicio	\$ 40.964,60	\$ 39.914,80	\$ 42.763,04	\$ -1.049,79	-2,56%	\$ 2.848,24	7,14%

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Avícola María José (2020)

Realizado por: Cañar, A. 2021

Períodos 2018- 2019 y 2019- 2020

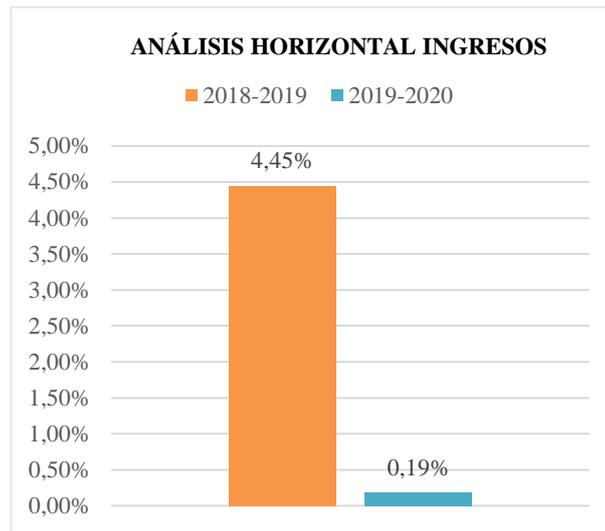


Gráfico 17-3. Análisis horizontal ingresos
Realizado por: Cañar, A. 2021

Mediante el gráfico se puede contemplar que los Ingresos por las ventas en actividades ordinarias de la empresa avícola María José aumentaron en un 4,45% para el período comprendido del 2018 al 2019, mientras que para el siguiente período las ventas variaron en solo un 0,19%.

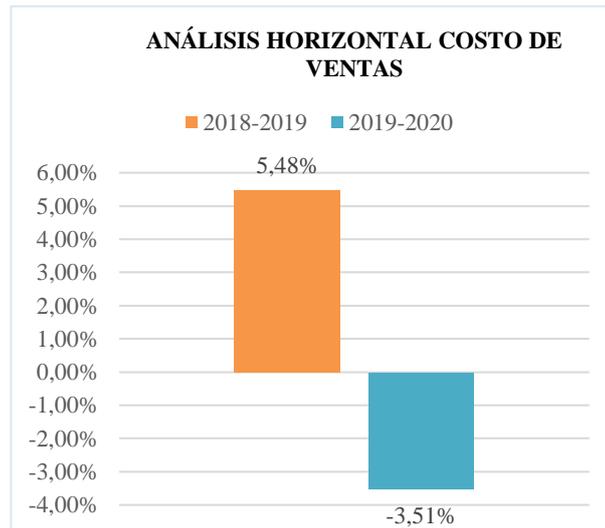


Gráfico 18-3. Análisis horizontal costo de ventas
Realizado por: Cañar, A. 2021

En cuanto al costo de ventas comprendido entre la materia prima disponible menos el inventario final de mercadería, se puede ver que durante el 2018 y 2019 existe un incremento del 5,48% lo que indica que los costos de la materia prima estuvieron elevados durante una temporada, ya para los años 2019 y 2020 la proporción de los costos ha disminuido, alcanzando un 3,51%.

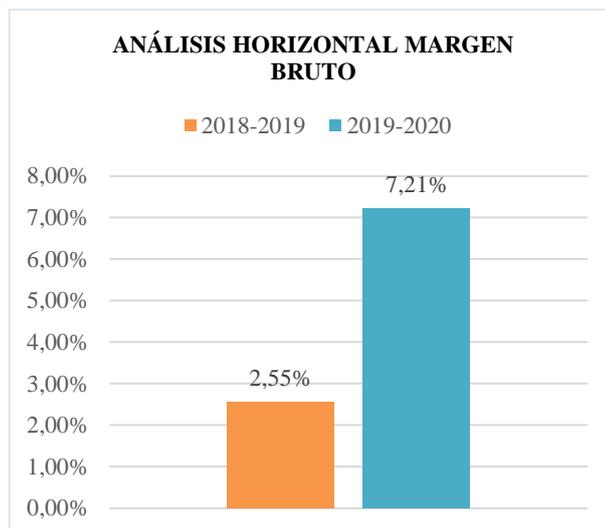


Gráfico 19-3. Análisis horizontal margen
Realizado por: Cañar, A. 2021

El margen de contribución es el resultado de las ventas menos el costo de ventas, es decir son los beneficios brutos de la empresa, en términos porcentuales podemos evidenciar que entre el 2018 y 2019 hubo una variación de 2,55%, a comparación del siguiente período en el cual se dio un aumento considerable en dicha variación, la cual está representada por el 7,21%.

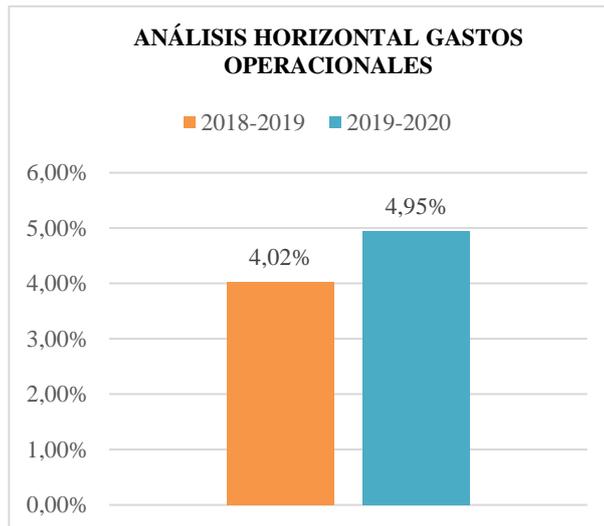


Gráfico 20-3. Análisis horizontal gastos operacionales
Realizado por: Cañar, A. 2021

En toda empresa los gastos operacionales son verdaderamente importantes ya que éstos incurren en el desarrollo de las actividades, el gráfico anterior nos muestra la variación porcentual que existe entre un período y otro, es evidente que en el primer período se da una variación de 4,02%, para el segundo período estos gastos han sufrido un leve aumento alcanzando el 4,95% lo que

significa que la empresa durante el año 2020 ha incorporado personal operativo, debido a la situación de pandemia fue necesario incorporar más personal que pudiera cubrir medias jornadas por las restricciones y medidas preventivas, por ende han aumentado los sueldos y salarios en un 12,27%.

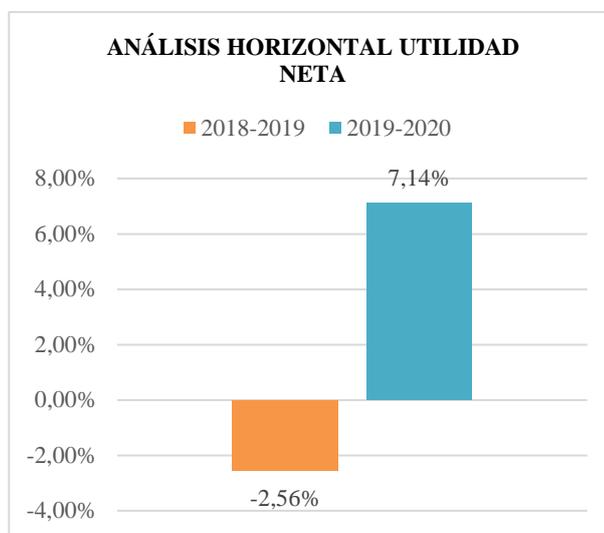


Gráfico 21-3. Análisis horizontal utilidad neta

Realizado por: Cañar, A. 2021

Respecto a la utilidad neta del ejercicio, se evidencia mediante el gráfico anterior que en el primer período comprendido entre el 2018 y 2019 hubo una variación del -2,56%, mientras que para el siguiente período 2019- 2020 se dio un incremento en la variación, lo cual alcanzado un 7,14%, esto se debe al crecimiento en la producción por lo cual implica más gastos, aunque sean positivos los resultados, la utilidad neta en el último período no ha variado en un porcentaje considerable por lo que se debería tomar acciones a favor de la empresa con el fin de mejorar esta gestión.

3.3.4.3. Indicadores financieros

A continuación, se detallan los indicadores financieros de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, de la empresa Avícola María José durante el periodo 2018-2020.

- Indicadores de Liquidez
- **Liquidez Corriente**

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 16-3: Cálculo liquidez corriente

	2018	2019	2020
Activo Corriente	\$ 49.547,12	\$ 50.811,16	\$ 53.480,06
Pasivo corriente	\$ 5.428,51	\$ 11.652,86	\$ 6.825,90
LIQUIDEZ CORRIENTE	9,13	4,36	7,83

Realizado por: Cañar, A, 2021.

El indicador de liquidez corriente nos indica la suficiencia de la empresa para afrontar sus obligaciones corrientes. Una vez expuesto los datos pertinentes se puede observar una leve disminución en los años 2019 y 2020 con relación al año 2018, lo cual nos indica que la empresa en el 2018 por cada dólar de deuda que contraía a corto plazo, tenía de respaldo \$9,13 dólares para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo; para el año 2019 se evidencia una disminución por lo que la empresa contaba con \$4,36 dólares para afrontar sus obligaciones y en el año 2020 por cada dólar de deuda que debía, la avícola contaba con \$7,83 dólares para enfrentar sus vencimientos a corto plazo.

Mediante estos resultados podemos evidenciar que en los tres años analizados la empresa presenta un superávit de liquidez, es decir que está en la total capacidad de cubrir sus obligaciones corrientes por cada dólar de deuda que se haga en el corto plazo.

- **Prueba Ácida**

$$Prueba \acute{A}cida = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 17-3: Cálculo prueba ácida

	2018	2019	2020
Activo Corriente - Inventarios	\$ 7.888,12	\$ 8.378,96	\$ 7.634,28
Pasivo Corriente	\$ 5.428,51	\$ 11.652,86	\$ 6.825,90
PRUEBA ÁCIDA	1,45	0,72	1,12

Realizado por: Cañar, A, 2021

El indicador de prueba ácida nos refleja la capacidad efectiva que tiene la empresa para enfrentar sus obligaciones corrientes, sin la necesidad de vender su inventario. En la tabla anterior se puede ver que la avícola contaba con \$1,45 dólares en el año 2018, en los años 2019 con \$0,72 centavos y en el año 2020 se da un leve incremento alcanzando los \$1,12 dólares, esto es con lo que cuenta la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de sus existencias por cada año respectivamente.

Definitivamente es un indicador más severo, pues nos indica que la empresa avícola durante los 3 años contaba con una buena capacidad para enfrentar sus obligaciones a corto plazo sin

depender de sus inventarios, esto significa que existe liquidez en sus activos corrientes con relación al pasivo corriente.

- Indicadores de Solvencia
- **Endeudamiento del Activo**

$$\text{Índice de Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 18-3: Cálculo endeudamiento del activo

	2018	2019	2020
Pasivo Total	\$ 82.278,05	\$ 81.075,06	\$ 75.397,33
Activo Total	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	35,96%	30,31%	24,76%

Realizado por: Cañar, A. 2021

El índice de grado de endeudamiento del activo establece el porcentaje de participación de todos los acreedores dentro de la empresa, como se puede observar el nivel de endeudamiento del activo en el año 2018 representa el 35,96%, ya para el año 2019 existe una disminución la cual corresponde al 30,31%, y por último en el año 2020 dicho endeudamiento oscila el 24,76%, demostrando de esta manera que la empresa avícola posee un grado elevado de independencia frente a sus acreedores. Hay que mencionar además que los acreedores son entes externos a la empresa, y a los cuales ésta adeuda o tiene algún tipo de obligación.

- **Endeudamiento Patrimonial**

$$\text{Índice de Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 19-3: Cálculo endeudamiento patrimonial

	2018	2019	2020
Pasivo Total	\$ 82.278,05	\$ 81.075,06	\$ 75.397,33
Patrimonio	\$ 146.495,04	\$ 186.409,84	\$ 229.172,88
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	56,16%	43,49%	32,90%

Realizado por: Cañar, A. 2021

Este indicador de endeudamiento patrimonial nos refleja el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores, en otras palabras, si la empresa camina con capital propio o con capital

de terceros. Es evidente palpar mediante la tabla anterior que en el año 2018 la avícola presentó un endeudamiento patrimonial de 56,16%, para el 2019 dicho endeudamiento ha decrecido hasta alcanzar un 43,49%, mientras que para el 2020 continua la disminución alcanzando el 32,90% lo cual nos indica la buena capacidad de pago para con los acreedores y proveedores de la empresa avícola.

- **Endeudamiento del Activo Fijo**

$$\text{Índice de Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Tabla 20-3: Cálculo del activo fijo

	2018	2019	2020
Patrimonio	\$ 146.495,04	\$ 186.409,84	\$ 229.172,88
Activo Fijo	\$ 123.631,67	\$ 119.263,34	\$ 114.895,01
ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO	118%	156,30%	199,46%

Realizado por: Cañar, A. 2021

Esta razón financiera nos permite visualizar la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos, mediante la tabla anterior se puede observar que en el año 2018 se tuvo un endeudamiento del 118%, mientras que para el 2019 es de 156,30% y para el año 2020 asciende a 199,46%, lo cual nos da a entender que la totalidad del activo fijo se financió con el patrimonio de la empresa, sin la necesidad de optar por un nuevo préstamo con instituciones financieras, esto ya que el cálculo de este indicador nos arroja un cociente igual o mayor a 1.

Apalancamiento Financiero

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

Tabla 21-3: Cálculo del apalancamiento financiero

	2018	2019	2020
Utilidad antes de Impuestos	\$ 64.435,34	\$ 67.027,32	\$ 70.348,45
Patrimonio	\$ 146.495,04	\$ 186.409,84	\$ 229.172,88
Utilidad antes de Imp. e Inter.	\$ 61.786,72	\$ 60.203,32	\$ 64.499,31
Activo Total	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21
	0,439846578	0,359569652	0,306966733
	0,270078618	0,225071845	0,211771565
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,63	1,60	1,45

Realizado por: Cañar, A. 2021

Este índice financiero nos permite conocer las ventajas y desventajas del grado de endeudamiento con terceras personas, de la misma manera, éste favorece a la rentabilidad de la empresa. En el presente caso, la empresa tiene un aceptable apalancamiento financiero, los resultados están por encima de 1, como se visualiza en el año 2018 alcanza el 1,63 en el año 2019 el 1,60; y para el año 2020 el 1,45. Es decir que es rentable recurrir a una financiación ajena.

Cabe mencionar que cuando la razón de apalancamiento financiero es mayor que 1 indica que se puede recurrir a la financiación ajena, por el contrario, cuando esta ratio de apalancamiento financiero es menor que 1 indica que el coste de la financiación ajena hace que la rentabilidad sea inferior que si solo se invierte capital propio. La principal ventaja del apalancamiento financiero es que multiplica la rentabilidad, ya que se invierte fondos propios, pero también capital ajeno, por tanto, la inversión es mayor y la rentabilidad también.

- Indicadores de Gestión
- **Rotación de Ventas**

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 22-3: Cálculo del rotación de ventas

	2018	2019	2020
Ventas	\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00
Activo Total	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21
ROTACIÓN DE VENTAS	1,32	1,18	1,04

Realizado por: Cañar, A. 2021

La rotación de ventas nos muestra el número de veces que en un determinado nivel de ventas se utilizan los activos. En la tabla anterior estimamos que en el 2018 los activos rotan 1,32 veces, es decir que dichos activos rotan cada 272 días; asimismo en el año 2019 se observa que rotan 1,18 veces lo que equivale a 305 días y para el año 2020 la rotación se da en 1,04 veces lo que nos indica que los activos rotan cada 350 días.

- **Período Medio de Cobro**

$$\text{Período medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

Tabla 23-3: Cálculo de período medio de cobro

	2018	2019	2020
Cuentas por Cobrar * 365	\$ 1.395.851,25	\$ 1.689.285,70	\$ 1.797.990,00
Ventas	\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00
PERÍODO PROMEDIO DE COBRO	5	5	6

Realizado por: Cañar, A. 2021

Mediante este indicador apreciamos el grado de liquidez en días de las cuentas por cobrar, esto refleja la habilidad de la empresa para recuperar el dinero de sus ventas. Se puede apreciar que durante los años 2018 y 2019 fueron 5 días los que hicieron falta para poder cobrar a los clientes el dinero de las ventas efectuadas, con relación al año 2020 se determinó que fueron necesarios 6 días para recuperar el dinero.

- **Período Medio de Pago**

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 365}{\text{Compras}}$$

Tabla 24-3: Cálculo período promedio de pago

	2018	2019	2020
Cuentas por Pagar * 365	\$ 1.981.406,15	\$ 4.253.293,90	\$ 2.491.453,50
Compras	\$ 199.623,00	\$ 208.896,00	\$ 204.623,00
PERÍODO PROMEDIO DE PAGO	10	20	12

Realizado por: Cañar, A. 2021

Esta razón financiera nos indica el número de días que la empresa tarda en período medio en cancelar a sus proveedores desde que se realiza la compra. Podemos ver que durante el 2018 fueron necesarios 10 días para cancelar a los proveedores, en el 2019 hizo falta 20 días, y para el

2020 fueron 12 días. Esto nos da a entender que la gestión de cobro y pago que se realiza en la empresa avícola es eficiente, ya que primero se recupera el dinero de las ventas para luego cancelar las obligaciones con los proveedores.

- Indicadores de Rentabilidad
- **Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)**

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 25-3: Cálculo de la rentabilidad neta del activo

	2018	2019	2020
Utilidad Neta	\$ 40.964,60	\$ 39.914,80	\$ 42.763,04
Activos Totales	\$ 228.773,09	\$ 267.484,90	\$ 304.570,21
ROA	18%	15%	14%

Realizado por: Cañar, A. 2021

La rentabilidad neta del activo nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma en que haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

Los valores del ROA por encima del 5% son considerados aceptables, por lo que se puede apreciar que en el año 2018 este porcentaje fue del 18%, en el 2019 de 15% y en el año 2020 de 14%; lo que nos da a entender que la empresa dispone de recursos suficientes para ser invertidos, en el incremento de la producción o ampliación de la granja, por ejemplo, es posible plantear el escenario de que se realicen inversiones en la empresa, cuanto mayor sea el valor del ROA, mejor para los inversores, porque significará que la empresa Avícola María José es capaz de generar más dinero con menor inversión.

- **Margen Bruto**

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 26-3: Cálculo del margen bruto

	2018	2019	2020
Ventas-Costo de Ventas	\$ 105.876,00	\$ 108.578,65	\$ 116.410,78
Ventas	\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00
MARGEN BRUTO	35,08%	34,44%	36,86%

Realizado por: Cañar, A. 2021

A través del cálculo del margen bruto se determina la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas o producción. La tabla anterior nos arroja los siguientes datos: en el año 2018 la empresa contó con un 35,08% del total de las ventas para enfrentar los gastos operativos y posteriormente los intereses e impuestos; asimismo, se puede apreciar que en el año 2019 este porcentaje ha disminuido al 34,44% y finalmente para el año 2020 la avícola obtuvo un leve incremento con relación al año anterior, alcanzando el 36,86% del total de los ingresos con el fin de hacer frente a sus gastos operacionales y generar utilidad antes de impuestos.

- **Margen Operacional**

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 27-3: Cálculo margen operacional

	2018	2019	2020
Utilidad Operacional	\$ 64.435,34	\$ 67.027,32	\$ 70.348,45
Ventas	\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00
MARGEN OPERACIONAL	21,35%	21,26%	22,27%

Realizado por: Cañar, A. 2021

Este índice de rentabilidad nos indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma en que esté financiado, en sí es el resultado de la resta entre el costo de ventas y los gastos administrativos y de ventas. En el caso presentado se observa que respecto a los años 2018, 2019 y 2020 el margen operacional asciende a 21,35 % para el primer año, 21,26% para el segundo año y 22,27% para el tercer año, por ende, se puede interpretar que la empresa avícola en todos los años dispone de utilidad para afrontar los gastos financieros y consecuentemente los impuestos e intereses.

Hay que tener claro que los gastos financieros no se deben tomar en consideración dentro de los gastos operacionales puesto que los mismo no son absolutamente necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa.

- **Rentabilidad Neta de Ventas**

$$ROS = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 28-3: Cálculo rentabilidad neta de ventas

	2018	2019	2020
Utilidad Neta	\$ 40.964,60	\$ 39.914,80	\$ 42.763,04
Ventas	\$ 301.825,00	\$ 315.262,00	\$ 315.847,00
ROS	14%	13%	14%

Realizado por: Cañar, A. 2021

Este indicador financiero nos muestra la utilidad neta de la empresa por cada unidad de venta, gracias a la demostración presentada anteriormente se puede apreciar que durante el año 2018 la rentabilidad neta en ventas de la empresa fue del 14%, mientras que en el 2019 se dio una leve disminución la cual asciende al 13%, ya para el último se puede apreciar que se repite el panorama del primer año con un 14%, esto quiere decir que por cada dólar vendido se obtuvo 14 centavos de utilidad neta con respecto a cada dólar de venta generado.

- **Rentabilidad Operacional del Patrimonio**

$$\text{Rentabilidad Operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 29-3: Cálculo rentabilidad operacional del patrimonio

	2018	2019	2020
Utilidad Operacional	\$ 64.435,34	\$ 67.027,32	\$ 70.348,45
Patrimonio	\$ 146.495,04	\$ 186.409,84	\$ 229.172,88
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	44%	36%	31%

Realizado por: Cañar, A. 2021

Esta razón financiera nos muestra la rentabilidad generada para los socios o accionistas, dependiendo el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en consideración los gastos financieros, ni los impuestos, ni la participación de trabajadores. La tabla anteriormente expuesta nos indica que la rentabilidad de la inversión de los dueños del negocio en el año 2018 fue del 44%, en el año 2019 del 36% y en el año 2020 de 31%, en este último año se presencia una disminución de dicha rentabilidad debido a la pandemia ocasionada por el Coronavirus.

- **Rentabilidad Financiera**

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 30-3: Cálculo rentabilidad financiera

	2018	2019	2020
Utilidad Neta	\$ 40.964,60	\$ 39.914,80	\$ 42.763,04
Patrimonio	\$ 146.495,04	\$ 186.409,84	\$ 229.172,88
ROE	28%	21%	19%

Realizado por: Cañar, A. 2021

El *Return on Equity* (ROE) es un indicador financiero que permite valorar la rentabilidad neta del capital; se encarga de medir el rendimiento que obtienen los socios o accionistas de los fondos invertidos en la empresa; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus socios o accionistas. Una vez expuesto los datos podemos contemplar que al finalizar el período contable del año 2018 se obtuvo una rentabilidad financiera del 28%, de igual forma en el año 2019 se generó un 21% de rentabilidad y finalmente para el 2020 también sufrió una disminución, la cual alcanzó el 19%. Esto debido a que en el año 2020 la utilidad neta no varió en gran proporción con relación al año 2019, debido a que se adquirió activos biológicos que reemplacen a las aves de descarte, por ende solo aumentaron los gastos y no las ventas, también en el 2019 se realizó un préstamo en una entidad financiera, y por ende hubo un aumento en los gastos financieros los cuales han incurrido para que la utilidad neta sufra un declive con relación al período anterior, mientras que para el siguiente período se logra estabilizar los gastos por lo que la utilidad neta del ejercicio ha aumentado en una leve proporción.

En los 3 años analizados, el ROE es superior al ROA lo que significa que parte del activo se ha financiado con deuda y ha crecido la rentabilidad financiera.

3.3.4.4. *Proyección de los estados financieros durante el periodo 2021-2025*

- Políticas

Para realizar la proyección de los Estados Financieros, se establecerán políticas que permitirán determinar el comportamiento de las principales cuentas tanto del Estado de Situación Inicial como del Estado de Resultados.

Estado de Resultados

- Las ventas y el costo de producción se proyectarán en base a datos reales proporcionados por la empresa.

- Debido a la nueva adquisición de la máquina para automatizar la recolección de huevos, para el año 2023 se deberá reducir el personal de la empresa, puesto que dicha máquina hará el trabajo de los encargados de la recolección del producto. Las personas que serán reemplazadas ganan un sueldo de \$250 dólares mensuales debido a que trabajan medio tiempo.
- Los gastos por honorarios profesionales se mantienen en \$600 por el transcurso de los años proyectados, puesto que se seguirá trabajando con el mismo contador, el cual ha demostrado su responsabilidad en su trabajo.
- Los beneficios sociales y el aporte a la seguridad social variarán en el mismo porcentaje conforme a los sueldos y salarios.
- El rubro mantenimiento y reparaciones variará en la misma proporción que la maquinaria, ya que, para el correcto funcionamiento de las máquinas de la empresa, es necesario llevar un correcto mantenimiento de las mismas.
- El combustible variará en el mismo porcentaje que vehículos, debido a la relación existente entre ambos rubros.
- Los servicios básicos variarán en relación al promedio de la variación relativa de los dos últimos períodos, del análisis horizontal, con la finalidad de mantener un ritmo adecuado.
- Los suministros y materiales se reducirán en un 50% ya que con la adquisición de una nueva computadora se pretende reducir la utilización de papel y llevar todo el proceso en archivos digitales.
- Los gastos financieros seguirán su curso de acuerdo al interés que se debe cancelar a instituciones financieras.

Estado de Situación Financiera

- Caja decrecerá en un 9,83% y bancos en un 20,29% de acuerdo al promedio obtenido de la variación relativa en el análisis horizontal. Esto con la finalidad de no tener tanto efectivo en nuestras manos ya que el dinero pierde valor en el tiempo.

- Mantener un período medio de cobro, que no supere los 6 días puesto que este período de tiempo permite una recuperación de cartera eficiente.
- El Inventario de materia prima se debe aumentar anualmente en la misma proporción que las ventas; esto debido al crecimiento anual de los ingresos por ventas de la granja avícola junto con los requerimientos de materiales para el desarrollo de la misma.
- Se revalorizará los terrenos de la granja avícola, de acuerdo a la inversión en activos fijos que se realice durante el período sujeto análisis, con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa y adquirir activos fijos que generen beneficios sobre la misma.
- La empresa realizará compra de maquinaria: para el año 2023 comprará una máquina que le permita realizar la recolección de huevos de forma automatizada, valorada en \$25 000. El valor de estos activos fijos se financiará con las utilidades acumuladas del ejercicio anterior. Esta adquisición le permitirá a la empresa ser mucho más eficiente en el proceso de recolección, optimizar recursos y agilizar el proceso.
- Para el año 2023 se realizará la renovación de muebles y enseres, incluyendo 2 escritorios, 5 sillas, 2 cámaras y 1 archivador, todos estos valorados en \$585,00, puesto que la vida útil de los mismo ha finalizado. La financiación de estos activos fijos se realizará con las utilidades retenidas del ejercicio anterior.
- La depreciación de los activos fijos se llevará a cabo a través del método lineal y una vez que los bienes sujetos a depreciación lleguen al final de su vida útil se realizará una evaluación anual del bien para analizar y determinar si es necesario o no la adquisición de un activo fijo nuevo.
- Se realizará la compra de un nuevo computador ya que el mismo ha terminado su vida útil. Dicho computador nos servirá de apoyo en las actividades diarias que se ejecutan en la empresa, está valorado en \$1,200 tiene una vida útil de 3 años por lo cual en el 2024 se realizará una evaluación al activo fijo con el objetivo de alargar su período de vida útil y seguir utilizando el mismo.
- En cuanto a los vehículos se debe renovar en el año 2023, ya que ha terminado sus años de vida útil, se comprará una camioneta con un presupuesto de \$12 000 dólares.

- Los activos biológicos crecerán en la misma proporción que el crecimiento de ventas.
- Basados en los resultados obtenidos de los índices financieros aplicados en el estado de situación financiera, se debe establecer convenios con proveedores que trabajan con la empresa para alargar el período medio de pago, procurando que este período sea el doble del período medio de cobro, para contar con los recursos económicos financieros en el desarrollo de cada actividad propia de la empresa.
- Las obligaciones financieras a largo plazo mantendrán su ritmo de acuerdo a la tabla de amortización presentada.
- Proyección de Ventas Periodo 2021-2025

Se proyectarán las ventas durante el periodo 2021 a 2025 en base a datos reales proporcionados por el gerente de la empresa avícola. Se propone hacer una estimación del aumento del 5% anual en las ventas, con la finalidad de presentar un escenario conservador tomando en cuenta la situación que se vive actualmente, relacionado con la emergencia sanitaria.

Tabla 31-3: Proyección de ventas periodo 2021-2025

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ventas de Huevos	\$ 563.268,00	\$ 591.431,40	\$ 621.002,97	\$ 652.053,12	\$ 684.655,77
Costos de Producción	\$ 430.102,61	\$ 451.607,74	\$ 474.188,13	\$ 497.897,54	\$ 522.792,41
Margen de Contribución	\$ 133.165,39	\$ 139.823,66	\$ 146.814,84	\$ 154.155,58	\$ 161.863,36

Realizado por: Cañar, A. 2021

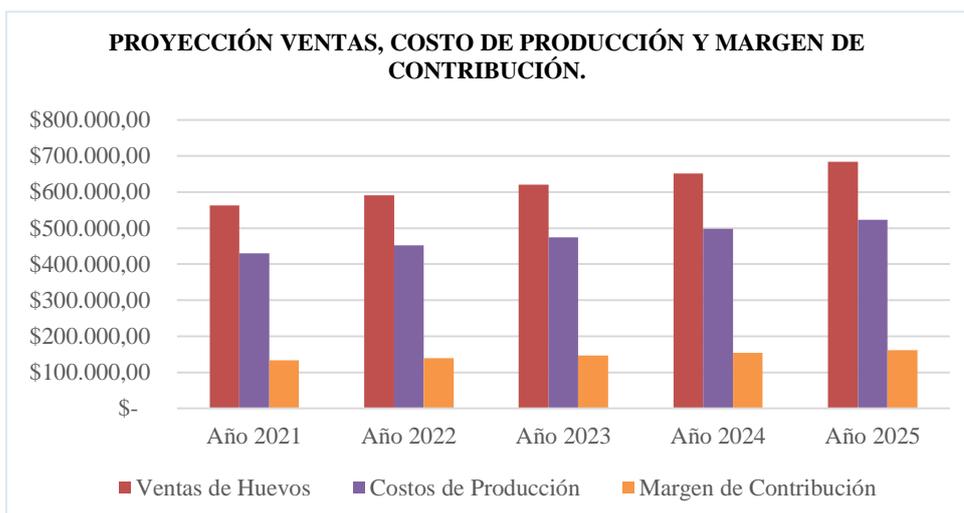


Gráfico 22-3. Proyección ventas, costos y margen de contribución

Realizado por: Cañar, A. 2021

Costos de Producción

Se realiza una proyección de los costos de materia prima requerida por la empresa. Se presentan los montos por quintal.

Tabla 32-3: Costos de producción

Descripción	Cantidad de kg que se utiliza por quintal	PRECIO POR kg	PRECIO POR QUINTAL
MAIZ	25	\$ 0,40	\$ 10,00
PASTA DE SOYA	9,55	\$ 0,52	\$ 4,97
HARINA DE PESCADO	1,8	\$ 0,62	\$ 1,12
AFRECHO	2,05	\$ 0,36	\$ 0,73
CALCIO	4,76	\$ 0,07	\$ 0,31
ACEITE DE PALMA	0,67	\$ 1,20	\$ 0,80
FOSFATO	0,19	\$ 0,70	\$ 0,13
SAL	0,14	\$ 0,24	\$ 0,03
VITAMINAS	0,07	\$ 2,92	\$ 0,20
METIONINA	0,07	\$ 2,64	\$ 0,18
ATRAPADOR	0,11	\$ 0,80	\$ 0,09
POLVILLO	1	\$ 0,28	\$ 0,28
ÁCIDO	0,045	\$ 3,40	\$ 0,15
			\$ 19,01

Realizado por: Cañar, A. 2021

El monto total de costo por quintal de todos los insumos que se requieren para la producción de los huevos, se proyecta de acuerdo a la estimación diaria y anual de huevos.

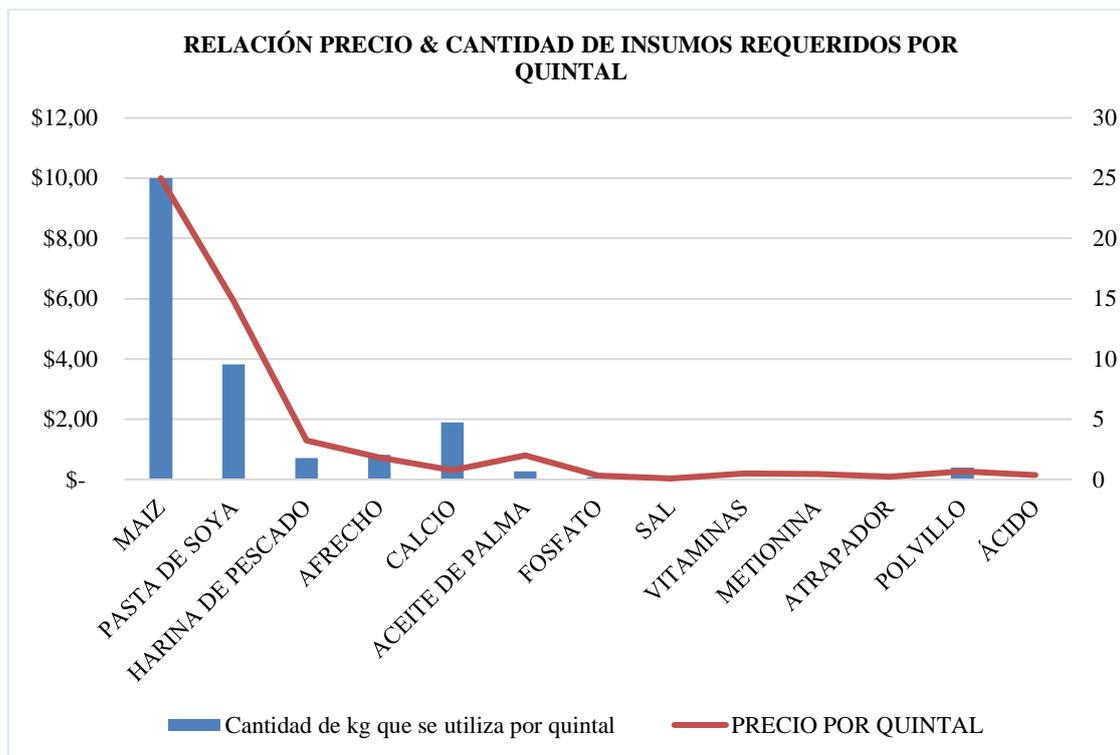


Gráfico 23-3. Relación precio y cantidad de insumos requeridos
Realizado por: Cañar, A. 2021

Información requerida para estimar ventas y costos de producción

Se detalla a continuación información relacionada con el consumo diario de las aves y la producción diaria de las aves. De igual forma se establece como precio promedio de la cubeta de huevos \$2,40. Es importante mencionar que las 30 000 aves consumen 62 quintales diarios de balanceado.

Tabla 33-3: Estimación precio promedio de cubeta

PRECIO ESTIMADO POR QUINTAL	\$	19,01
CONSUMO DIARIO DE LAS AVES (\$)	\$	1.178,36
Producción diaria de huevos en cubetas		643 cubetas
Precio promedio por cubeta	\$	2,40

Realizado por: Cañar, A. 2021

De acuerdo a la estimación del costo por un quintal, se proyecta en la siguiente tabla las ventas diarias, semanales, mensuales y anuales. Según información suministrada por la empresa, diariamente se producen alrededor de 643 cubetas, es decir unos 19 290 huevos. Partiendo de este dato, se realizan las proyecciones durante el periodo 2021-2025.

Tabla 34-3: Estimación venta anual y margen de contribución

Ventas Diarias	Ventas semanales	Ventas mensuales	Ventas Anuales
\$ 1.543,20	\$ 10.802,40	\$ 46.296,00	\$ 563.268,00
Gasto Diario	Gasto Semanal	Gasto Mensual	Gasto Anual
\$ 1.178,36	\$ 8.248,54	\$ 35.350,90	\$ 430.102,61
	Margen de Contribución		\$ 133.165,39

Realizado por: Cañar, A. 2021

En base a la tabla anterior se puede evidenciar que el margen de contribución a final de año es de \$133.165,39 dólares, esto es el resultado de las ventas en relación a los costos variables lo cual deberá ser suficiente para hacer frente a los demás costos, así como cubrir la utilidad esperada al final del período.

Compra de Maquinaria

En el 2023 se prevé adquirir una máquina la cual ayude a optimizar tiempo y dinero. Esta máquina denominada sube y baja servirá para recolectar de manera automatizada los huevos de 10 000 aves. Su costo es de \$ 25 000.



Figura 3-3. Compra de maquinaria

Fuente: Big Dutchman Internationa (2008)

Este sistema de recolección sube-y-baja permite reunir simultáneamente los huevos de todas las filas de jaulas de cada piso. La principal característica del sube-y-baja es que la transversal transportadora se sitúa en cada piso para la recolección de huevos y posteriormente se mueve hacia la posición más alta (“parking”) (Big Dutchman International, 2008).

Tabla de amortización del préstamo

La empresa avícola mantiene un préstamo agrícola ganadero en BanEcuador con un interés del 8,53%, su deuda inicial fue de \$80 000. A continuación, se detalla la tabla de amortización del préstamo:

Tabla 35-3: Tabla de amortización del préstamo

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO						
	Monto	Período	Pago Capital	Pago Interés	Cuota	Saldo
		0				\$ 80.000,00
2019	\$ 80.000,00	1	\$ 11.428,57	\$ 6.824,00	\$ 18.252,57	\$ 68.571,43
2020	\$ 68.571,43	2	\$ 11.428,57	\$ 5.849,14	\$ 17.277,71	\$ 57.142,86
2021	\$ 57.142,86	3	\$ 11.428,57	\$ 4.874,29	\$ 16.302,86	\$ 45.714,29
2022	\$ 45.714,29	4	\$ 11.428,57	\$ 3.899,43	\$ 15.328,00	\$ 34.285,71
2023	\$ 34.285,71	5	\$ 11.428,57	\$ 2.924,57	\$ 14.353,14	\$ 22.857,14
2024	\$ 22.857,14	6	\$ 11.428,57	\$ 1.949,71	\$ 13.378,29	\$ 11.428,57
2025	\$ 11.428,57	7	\$ 11.428,57	\$ 974,86	\$ 12.403,43	\$ 0,00

Fuente: Empresa Avícola María José

Realizado por: Cañar, A. 2021

- Proyección del Estado de Resultados período 2021-2025

En la siguiente tabla se detalla la proyección del Estado de Resultados de la empresa Avícola María José durante el periodo 2021-2025

Tabla 36-3: Proyección estado de situación financiera periodo 2021-2025

	 EMPRESA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ ESTADO DE RESULTADOS PROYECCIÓN FINANCIERA 					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS	\$ 315.847,00	\$ 563.268,00	\$ 591.431,40	\$ 621.002,97	\$ 652.053,12	\$ 684.655,77
Ventas	\$ 315.847,00	\$ 563.268,00	\$ 591.431,40	\$ 621.002,97	\$ 652.053,12	\$ 684.655,77
Costos						
Costo de Ventas	\$ 199.436,22	\$ 430.102,61	\$ 451.607,74	\$ 474.188,13	\$ 497.897,54	\$ 522.792,41
Margen de Contribución	\$ 116.410,78	\$ 133.165,39	\$ 139.823,66	\$ 146.814,84	\$ 154.155,58	\$ 161.863,36
Gastos operacionales						
Sueldos y Salarios	\$ 38.800,00	\$ 38.800,00	\$ 38.800,00	\$ 32.800,00	\$ 32.800,00	\$ 32.800,00
Beneficios Sociales	\$ 566,00	\$ 566,00	\$ 566,00	\$ 478,47	\$ 478,47	\$ 478,47
Aporte a la Seguridad Social	\$ 422,00	\$ 422,00	\$ 422,00	\$ 356,74	\$ 356,74	\$ 356,74
Honorarios Profesionales	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 522,00	\$ 391,50	\$ 261,00	\$ 1.218,00	\$ 1.109,25	\$ 1.000,50
Combustibles	\$ 462,00	\$ 345,75	\$ 229,51	\$ 292,10	\$ 256,34	\$ 220,57
Gastos de Depreciación	\$ 4.368,33	\$ 4.404,67	\$ 4.404,67	\$ 2.958,17	\$ 2.691,72	\$ 2.691,72
Servicios Básicos	\$ 322,00	\$ 327,77	\$ 333,65	\$ 339,63	\$ 345,72	\$ 351,92
Total Gastos Operacionales	\$ 46.062,33	\$ 45.857,70	\$ 45.616,83	\$ 39.043,12	\$ 38.638,25	\$ 38.499,93
Utilidad Operacional	\$ 70.348,45	\$ 87.307,69	\$ 94.206,83	\$ 107.771,72	\$ 115.517,33	\$ 123.363,43
Otros Ingresos						
Gastos Financieros	\$ 5.849,14	\$ 4.874,29	\$ 3.899,43	\$ 2.924,57	\$ 1.949,71	\$ 974,86
Utilidad antes de Partic. Trabaj.	\$ 64.499,31	\$ 82.433,40	\$ 90.307,40	\$ 104.847,15	\$ 113.567,62	\$ 122.388,57
Participación de los Trabajadores (15%)	\$ 9.674,90	\$ 12.365,01	\$ 13.546,11	\$ 15.727,07	\$ 17.035,14	\$ 18.358,29
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 54.824,41	\$ 70.068,39	\$ 76.761,29	\$ 89.120,07	\$ 96.532,48	\$ 104.030,29
Impuesto a la Renta	\$ 12.061,37	\$ 15.415,05	\$ 16.887,48	\$ 19.606,42	\$ 21.237,14	\$ 22.886,66
Utilidad neta del ejercicio	\$ 42.763,04	\$ 54.653,35	\$ 59.873,81	\$ 69.513,66	\$ 75.295,33	\$ 81.143,62

Realizado por: Cañar, A. 2021

- Proyección del Estado de Situación Financiera período 2021-2025

En la siguiente tabla se detalla la proyección del Estado de Situación Financiera de la empresa Avícola María José durante el periodo 2021-2025

Tabla 37-3: Proyección estado de resultado integral periodo 2021-2025

	 EMPRESA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECCIÓN FINANCIERA 					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	\$ 764,28	\$ 689,15	\$ 621,41	\$ 560,32	\$ 505,24	\$ 455,58
Bancos	\$ 1.944,00	\$ 1.537,90	\$ 1.216,63	\$ 962,48	\$ 761,42	\$ 602,36
Cuentas por Cobrar	\$ 4.926,00	\$ 4.926,00	\$ 4.926,00	\$ 4.926,00	\$ 4.926,00	\$ 4.926,00
Inventario de materia prima	\$ 45.845,78	\$ 81.759,40	\$ 85.847,37	\$ 90.139,74	\$ 94.646,72	\$ 99.379,06
		\$ 50.000,00				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 53.480,06	\$ 88.912,45	\$ 92.611,41	\$ 96.588,54	\$ 100.839,38	\$ 105.362,99
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Maquinaria	\$ 12.000,00	\$ 9.000,00	\$ 6.000,00	\$ 28.000,00	\$ 25.500,00	\$ 23.000,00
(-) Depr. Acumulada Maquinaria	\$ -3.000,00	\$ -3.000,00	\$ -3.000,00	\$ -2.500,00	\$ -2.500,00	\$ -2.500,00
Muebles y Enseres	\$ 3.500,00	\$ 2.495,00	\$ 1.490,00	\$ 1.070,00	\$ 1.128,50	\$ 1.187,00
(-) Depr. Acumulada Mueb. y Ens.	\$ -1.005,00	\$ -1.005,00	\$ -1.005,00	\$ -58,50	\$ -58,50	\$ -58,50
Equipo de Computo	\$ 1.500,00	\$ 1.400,01	\$ 1.000,34	\$ 600,67	\$ 600,67	\$ 600,67
(-) Depr. Acumulada E.C.	\$ -1.299,99	\$ -399,67	\$ -399,67	\$ -399,67	\$ -133,22	\$ -133,22
Vehículos	\$ 31.000,00	\$ 23.200,00	\$ 15.400,00	\$ 19.600,00	\$ 17.200,00	\$ 14.800,00
(-) Depr. Acumulada Vehículos	\$ -7.800,00	\$ -7.800,00	\$ -7.800,00	\$ -2.400,00	\$ -2.400,00	\$ -2.400,00
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 114.895,01	\$ 103.890,34	\$ 91.685,67	\$ 123.912,50	\$ 119.337,45	\$ 114.495,95
OTROS ACTIVOS						
Activos Biológicos	\$ 136.195,14	\$ 143.004,90	\$ 150.155,14	\$ 157.662,90	\$ 165.546,04	\$ 173.823,35
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 136.195,14	\$ 143.004,90	\$ 150.155,14	\$ 157.662,90	\$ 165.546,04	\$ 173.823,35
TOTAL ACTIVO	\$ 304.570,21	\$ 335.807,69	\$ 334.452,22	\$ 378.163,94	\$ 385.722,87	\$ 393.682,29
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90
Total Pasivo Corriente	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90	\$ 6.825,90
PASIVO NO CORRIENTE						

Obligaciones Inst. Financ.	\$ 68.571,43	\$ 57.142,86	\$ 45.714,29	\$ 34.285,71	\$ 22.857,14	\$ 11.428,57
Total Pasivo No Corriente	\$ 68.571,43	\$ 57.142,86	\$ 45.714,29	\$ 34.285,71	\$ 22.857,14	\$ 11.428,57
TOTAL PASIVO	\$ 75.397,33	\$ 63.968,76	\$ 52.540,19	\$ 41.111,61	\$ 29.683,04	\$ 18.254,47
PATRIMONIO						
Capital	\$ 105.530,44	\$ 175.630,58	\$ 204.994,61	\$ 231.707,49	\$ 211.292,67	\$ 219.071,25
Utilidad del ejercicio	\$ 42.763,04	\$ 54.645,30	\$ 59.857,12	\$ 69.487,71	\$ 75.259,45	\$ 81.097,11
Utilidades acumuladas	\$ 80.879,40	\$ 41.563,04	\$ 17.060,30	\$ 35.857,12	\$ 69.487,71	\$ 75.259,45
TOTAL PATRIMONIO	\$ 229.172,88	\$ 271.838,93	\$ 281.912,03	\$ 337.052,32	\$ 356.039,83	\$ 375.427,82
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 304.570,21	\$ 335.807,69	\$ 334.452,22	\$ 378.163,94	\$ 385.722,87	\$ 393.682,29

Realizado por: Cañar, A. 2021

- Rentabilidad Financiera Proyectada Período 2021-2025

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 38-3: Rentabilidad financiera periodo 2021-2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta	\$ 42.763,04	\$ 54.645,30	\$ 59.857,12	\$ 69.487,71	\$ 75.259,45	\$ 81.097,11
Patrimonio	\$ 229.172,88	\$ 271.838,93	\$ 281.912,03	\$337.052,32	\$356.039,83	\$375.427,82
ROE	19%	20%	21%	21%	21%	22%

Realizado por: Cañar, A. 2021

Una vez aplicadas las políticas para los estados financieros, se puede evidenciar que se ha logrado lo propuesto ya que la rentabilidad financiera de la empresa avícola María José ha incrementado conforme los años respectivamente, al cerrar el período del año 2021 la empresa generará un 20% de rentabilidad financiera, de igual manera para el siguiente año se presenta un crecimiento de un punto porcentual, es decir que alcanza el 21%, el mismo que mantiene su ritmo durante los próximos 2 períodos, para el año 2025 la rentabilidad financiera presenta un incremento alcanzando el 22%, dichos porcentajes expuestos anteriormente representan el beneficio neto una vez deducidos los gastos financieros, los impuestos y la participación a los trabajadores que generará la avícola en relación a la inversión de los propietarios.

3.3.4.5. Determinación de estrategias

A continuación, se presentan estrategias prácticas de financiamiento e inversión.

- Estrategias de Financiamiento e Inversión

Tabla 39-3: Estrategias de financiamiento e inversión

Estrategia de Financiamiento	Gestionar un crédito en una institución financiera, el mismo que se deberá evaluar las facilidades de pago y la menor tasa de interés; conjuntamente se deberá evaluar la capacidad de la empresa para enfrentar la nueva deuda.
Estrategia de Inversión	Mediante el financiamiento del crédito, se deberá invertir en materia prima cuando el precio de la misma disminuya y así poder embodegar y utilizarlo cuando se incrementen, esto con la finalidad de generar mayor rentabilidad para la empresa.

Realizado por: Cañar, A. 2021

- Estrategias para aumentar los ingresos

Para aumentar los ingresos se recomienda a la gerencia de la empresa Avícola María José:

Tabla 40-3: Estrategias para aumentar los ingresos

Estrategias para aumentar los Ingresos	Emplear promoción de descuentos por pronto pago para nuevos clientes, lo cual fomentará la cancelación en el menor tiempo posible, y aumentará la liquidez.
	Implementar una política de cobro por morosidad, cuando los clientes no cancelen los créditos otorgados en el tiempo estipulado o convenido.
	Iniciar análisis de nuevos proveedores que puedan ofrecer mejores precios en la materia prima utilizada en los procesos de producción, sin menguar la calidad de los insumos
	Establecer un proceso que permita invertir los excedentes en oportunidades ventajosas para la empresa.

Realizado por: Cañar, A, 2021.

3.3.4.6. Estrategias para mejorar la eficiencia empresarial

Para mejorar la eficiencia empresarial se recomienda a la gerencia de la empresa Avícola María José:

Tabla 41-3: Estrategias para mejorar la eficiencia empresarial

Estrategias para mejorar la eficiencia empresarial	Aplicar el plan estratégico Financiero en la empresa avícola María José
	Mantener una correcta comunicación entre el gerente propietario y el personal de la empresa
	Llevar un correcto registro de la entrada y salida del personal de la empresa
	Impulsar el producto en redes sociales, con la finalidad de captar más clientela.

Realizado por: Cañar, A, 2021.

Herramienta para incrementar la Productividad del Personal

- Propuesta para incrementar la productividad del personal

Se propone a la empresa Avícola María José, llevar a cabo planes de capacitación al personal con la finalidad de que desempeñen las funciones con mayor rapidez y productividad. La capacitación es esencial en el desarrollo de los colaboradores, ayuda a que los procesos se realicen con mayor eficiencia y eficacia y fomenta la motivación en el personal.

Los temas de capacitación en el sector avícola adquieren cada vez mayor realce. Es importante que la gerencia de la empresa gestione los contactos con la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE), institución que lidera una Escuela Avícola y realiza convenios académicos con la Escuela Politécnica del Ejercito (ESPE), siendo una excelente oportunidad para que el personal se capacite en el área.

Es importante señalar que la capacitación del personal ayudará a la empresa a ser más productiva en los procesos, creándose las bases fundamentales para que la empresa pueda ofrecer otros rubros del mismo sector e incrementar las ventas y rentabilidad.

En este sentido, se sugiere a la gerencia considerar los excedentes de dinero proyectados para invertir en capacitación del personal, tomando en cuenta los beneficios que la capacitación ofrece no solo a la empresa sino a los colaboradores.

Se detalla el siguiente plan de capacitación como propuesto:

Tabla 42-3: Propuesta de capacitación al personal

Actividad	Objetivo	Contenido	Costo	Responsable	Institución Capacitadora
Taller sobre Calidad de los procesos	Fomentar en el personal la importancia de realizar los procesos de manera correcta sumando a la calidad del producto o servicio	Definiciones de calidad Sistema de gestión de la calidad; misión y visión Herramientas de calidad Importancia de la calidad	\$ 150	Se sugiere al Gerente General para hacer la gestión correspondiente	Escuela Avícola PRONACA
Prácticas Avícolas	Capacitar de una manera más efectiva a los avicultores para que mejoren sus prácticas y procesos.	Programa de alimentación, bioseguridad y desinfección de aves. Demostraciones y necropsias, para entender la anatomía y fisiología del ave. Principios básicos de diagnóstico de enfermedades.	\$ 300	Se sugiere al Gerente General para hacer la gestión correspondiente	Escuela Avícola PRONACA
Implementación de prácticas ambientales en los sistemas Productivos avícolas	Capacitar al personal en el manejo de prácticas ambientales en el sistema	Normativa Manejo Ambiental. Residuos peligrosos y no peligrosos Estabilización y almacenamiento de pollinaza.	\$ 300	Se sugiere al Gerente General para hacer la gestión correspondiente	Escuela Avícola PRONACA

	productivo avícola.	Compostaje de mortalidad Técnicas de control y mitigación de olores			
--	------------------------	--	--	--	--

Realizado por: Cañar, A. 2021.

Herramienta para controlar ingresos y egresos

- Propuesta de una herramienta para controlar los Ingresos y Egresos

Se presenta la siguiente propuesta a la empresa Avícola María José, relacionada con el uso de una herramienta informática, en el programa Microsoft Excel la cual permita aumentar el control de los ingresos y egresos en la empresa.

Se considera que un factor clave para que la empresa Avícola María José alcance buenos resultados en sus operaciones y logre los objetivos financieros propuestos, que emplee un adecuado control y monitoreo estricto de sus fondos líquidos y la proyección de su uso, de acuerdo con su calendario de egresos y obligaciones.

De acuerdo a lo señalado, es importante contar con la colaboración de la persona encargada de procesar los ingresos y egresos en la empresa, y utilice una herramienta informática que le permitirá al personal correspondiente manejar en un horizonte de un año calendario el detalle de los ingresos y egresos de la compañía. Se trata de una propuesta sencilla y muy práctica que contiene la siguiente forma e información:

La herramienta consiste en un libro automatizado a través de la aplicación Microsoft Excel, y la información a manejar contiene cuatro partes de interés:



Gráfico 24-3. Estructura de la herramienta en Excel

Realizado por: Cañar, A. 2021.

En los Gastos fijos se desglosan todos aquellos gastos invariables de la compañía, en otras palabras, todos aquellos que son necesarios y se deben pagar cada cierto tiempo, conjuntamente se debe adjuntar su fecha o periodicidad y su fecha de pago, y deben colocarse en la semana correspondiente a la generación de la salida de efectivo.

En las Cuentas por pagar, se detalla las cuentas pendientes por pagar, es decir las deudas con proveedores y acreedores producto de haber adquirido bienes o servicios en beneficio de la empresa; adicional a esto se incluye la fecha de pago y la ubicación en la semana correspondiente de pago.

Con relación a las cuentas por cobrar, es importante recalcar que se refiere a los derechos de cobro que se espera recibir en efectivo, esta cuenta representa la suma que adeudan los diferentes clientes a una empresa ya sea por la venta de algún producto o de algún servicio, para utilizar esta cuenta en la aplicación de Microsoft Excel se deberá llevar un control de las fechas de ingreso del dinero proveniente de los pagos de los clientes.

En la hoja resumen, se realiza una consolidación de los datos resumidos de las anteriores vistas, más los saldos disponibles, esto le permitirá a la gerencia conocer de manera oportuna los excedentes o posibles requerimientos necesarios para la empresa.

CONCLUSIONES

Dando cumplimiento al primer objetivo específico planteado, se fundamentó teóricamente la investigación a través de la consulta a diversas fuentes relacionadas con planes estratégicos financieros. Para llevarlo a cabo se consultó trabajos de investigación, artículos científicos, libros, páginas web relacionadas con el sector avícola, todo lo cual permitió reunir conocimiento que permitió obtener una mayor comprensión del tema de estudio. Se pudo conocer la importancia de los planes estratégicos financieros y el efecto que estos pueden tener en el éxito de la organización.

Se realizó un diagnóstico de la situación financiera de la empresa Avícola María José, con la finalidad de tener un mayor acercamiento y conocer cómo se maneja actualmente. Para ello se realizó una entrevista al gerente general de la empresa, quien expuso información muy importante, permitiendo conocer el contexto financiero de la empresa. También se realizó un análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros de la empresa correspondientes a los años 2018, 2019 y 2020. Se pudo precisar que la empresa ha logrado utilidad durante los años mencionados, pero no invierte en estrategias que le ayuden a incrementar la rentabilidad.

Se logró cumplir con el tercer objetivo relacionado al diseño de un plan estratégico financiero, durante el periodo 2021-2025. Para lo cual se realizó un análisis de toda la información recolectada, posteriormente se realizó una proyección de los Estados Financieros de la empresa para los años 2021 al 2025, con la finalidad de que la gerencia cuente con información que le ayude a tomar las decisiones en la empresa, se proyectan ventas, costos y gastos y las posibles utilidades a obtener.

Es importante señalar, que el plan estratégico financiero propuesto también incluye considerar un plan de capacitación al personal, entendiendo la importante función del personal en el logro de objetivos y metas empresariales, se propone definir funciones de manera clara y establecer objetivos de desempeño individual. La capacitación incrementa la productividad y la motivación en los trabajadores, lo que a su vez influye en procesos más eficaces y eficientes y por ende incide directamente en una mayor rentabilidad para la empresa.

RECOMENDACIONES

Ampliar los conocimientos teóricos sobre todo el sector Avícola, tanto en la región como a nivel nacional y fuera de las fronteras del país, a través de la consulta a documentos e informes del sector, con la finalidad de tener un panorama más amplio sobre el contexto del sector avícola, analizando oportunidades y fortalezas con las que se puede enfrentar las situaciones de debilidad y amenaza.

Es importante que la gerencia realice periódicamente análisis de los indicadores de rentabilidad con el fin de conocer como se está llevando a cabo el negocio. Esto le permitirá tomar decisiones más acertadas. Consiste en hacer un diagnóstico de la situación de la empresa, cada cierto tiempo de manera que pueda emplear las acciones necesarias para oportunamente salir adelante ante escenarios no muy ventajosos.

De igual forma, se recomienda a la gerencia de la empresa Avícola María José, utilizar la herramienta presentada en el presente estudio. El Plan Estratégico Financiero le permitirá conocer cuál será el comportamiento de los ingresos y egresos en los próximos cinco años. Es necesario que la gerencia maneja correctamente los comportamientos de todas las partidas, en especial aquellas relacionadas a los costos y gastos, por ser las que presentan mayor porcentaje de erogación, en comparación con las demás cuentas.

Asimismo, es recomendable que la empresa avícola ponga en práctica el plan de capacitación propuesto para los trabajadores, ya que a través del mismo se logrará mejorar el desempeño de cada trabajador, así como también el progreso en cada actividad asignada y lograr metas u objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J., Carrillo, J., & Tapia, M. (2017). *La planificación estratégica en el desarrollo empresarial*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/planificacion.html>
- Aliaga, F., Gutiérrez, C., & Fernández, A. (2018). *Análisis DAFO*. Obtenido de: <https://revistas.um.es/rie/article/view/312461/231441>
- Alonzo, A. (2016). *“Diseño de un Plan Estratégico Financiero para la Constructora Zeynec S.A.”. Tesis Pregrado. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14686/1/TESIS%20Cpa%20169%20-%20DISE%20C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20FINANCIER%20PARA%20LA%20CONSTRUCTORA%20ZEYNEC%20SA.pdf>
- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estrategias y creación de valor*. México: Ecoe Ediciones.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero-enfoque y proyecciones*. México: Ecoe Ediciones.
- Big Dutchman International. (2 de 2008). *Sistemas de recolección de huevos*. Obtenido de: https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos_y_documentos/6611/Egg_collection_systems.pdf
- Calleja, J., & Calleja, F. (2017). *Análisis de estados financieros*. México: Pearson Education.
- Cano, M. (2015). *Diseño de un plan estratégico financiero (PEF) a la “empresa pública, empresa municipal de agua potable y alcantarillado de Riobamba” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de: <http://dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11785/1/72T00535.pdf>
- Cantos, T. (2020). *“Evaluación de los niveles de eficiencia y eficacia en el proceso administrativo – académico de la Unidad Educativa Eugenio Espejo Del Siglo Xxi.”*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2239/1/CANTOS%20ALVARADO%20TANIA%20MARIA.pdf>
- Carlberg, C. (2006). *Análisis de los negocios con excel XP*. Colombia: Pearson Educación.
- Carrillo, J., Alarcón, J., & Tapia, M. (2017). *La gestión financiera en el crecimiento económico de las empresas socio productivas*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/crecimiento.html>
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. Obtenido de: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/guia-avicola.pdf>
- Chang S., Verdezoto, A., & Estrada, L. (2004). *Análisis de la avicultura ecuatoriana*. Obtenido de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/743/1/1392.pdf>

- Chu, M. (2020). *El ROI de las decisiones del marketing*. Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Clavijo, O. (2016). *Diseño del plan estratégico para la empresa Granja Avícola las Tunas*. Obtenido de: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/659/1/5092266-2016-2-GE.pdf>
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica*. Barranquilla: Trillas.
- Coro, V. (2019). *Plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la empresa Avícola Sierra Fértil, Cantón Salcedo, Provincia De Cotopaxi, Período 2019-2023*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/13662/1/22T0531.pdf>
- Corona, E. (2014). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados*. Obtenido de: <http://portal.uned.es/Publicaciones/htdocs/pdf.jsp?articulo=6502407GR01A01>
- Correa, J., Gómez, S., & Londoño, F. (2018). *Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el secreto cooperativo*. Obtenido de: <https://scienti.minciencias.gov.co/4353d3b1-e2c5-4ca7-ae18-6a3a838a5c63>
- Cuzquillo, W. (2019). *Planificación estratégica financiera en federación deportiva de chimborazo, período 2020-2023*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/13674/1/22T0538.pdf>
- Dávila, T., & Campos, L. (2018). *"Estrategia financiera para el otorgamiento de créditos productivos Pymes a los comerciantes afiliados a la cámara de comercio de Guayaquil"*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/creditos-productivos-pymes.html>
- Escamilla, M. (2006). *Aplicación básica de los métodos científicos*. Obtenido de: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Estrada, J. (2018). *Plan estratégico de la carrera de contabilidad y auditoría de la facultad de administración de empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, periodo 2018-2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/10186/1/12T01215.pdf>
- Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*. Obtenido de: <http://www.hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r127710.PDF>
- García Nava, J., & Paredes Hernández, L. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

- Morales, W., & Moreno, L. (08 de 03 de 2017). *Guía de buenas prácticas avícolas*. Obtenido de: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu169061anx.pdf>
- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Morillo, M. (2017). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/17872>
- Neill, A., Quezada, C., & Arce, J. (2017). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Ortega, F. (2020). *Resultado, rentabilidad y caja*. Obtenido de: <https://books.google.com.ec/books?id=WzcBEAAQBAJ&pg=PA24&dq=concepto+de+rentabilidad&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjw0bLx6pfuAhUCh-AKHfwbCuUQ6AEwBHoECAUQA#v=onepage&q=concepto%20de%20rentabilidad&f=false>
- Paulino, J. (2017). *El análisis externo de una empresa: una prioridad*. Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/11/13/la-importancia-del-analisis-externo-de-una-empresa/>
- Pérez, A. (2015). *Planeación financiera para mejorar la toma de decisiones financieras de la Granja Avícola Cecilita en la Provincia De Tungurahua, Cantón Pelileo, Parroquia Cotaló, período 2014*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7270/1/22T0288.pdf>
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia*. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Produccion Animal.com.ar. (2016). *Manual de avicultura*. Obtenido de: http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_aves/produccion_avicola/106-MANUAL_DE_AVICULTURA.pdf
- Pursell, S. (2020). *Análisis FODA*. Obtenido de: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Raffino, M. (14 de agosto de 2020). *Método Analítico*. Recuperado de: <https://concepto.de/metodo-analitico/>
- Ricalde, M. (2014). *Proceso administrativo*. Colombia: Editorial Digital UNID.
- Romero, J., & Zabala, K. (octubre de 2018). *Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025266>
- Sierra, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Statista. (2020). *Tasa de inflación Ecuador*. Obtenido de: <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>

- Toledo, N. (2004). *Población y muestra*. Obtenido de: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/63099/secme26877.pdf?sequence=1>
- Torres, M. (2019). *El proceso administrativo*. Obtenido de: <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2970/1/El%20proceso%20administrativo.pdf>
- Trenza, A. (22 de 01 de 2020). *Estrategia financiera, qué es, para qué sirve, beneficios*. Obtenido de: <https://anatreza.com/estrategia-financiera/>
- Ventura, J. (2017). *¿Población o muestra?:* Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662017000400014&script=sci_arttext&tlng=en
- Villalpando, R. (2014). *Análisis de estados financieros*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41177>

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO

Objetivo: Recopilar información que permita proponer un Plan Estratégico Financiero para maximizar la rentabilidad de la empresa Avícola María José

1. ¿Existe un plan estratégico financiero en la empresa?

2. ¿Cómo se encuentra la situación económica financiera actual de la avícola?

3. ¿Existen acciones planificadas para superar deficiencias económicas en la empresa?

4. ¿Se ha realizado un análisis a los estados financieros de la empresa?

5. ¿La empresa se controla periódicamente mediante indicadores financieros: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad?

6. ¿La empresa trabaja con un control de bodega y manejo de inventarios?

7. ¿Existe un análisis a los proveedores, el cual permita obtener materia prima a menor costo?

8. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa avícola?

ANEXO B: CARTA DE AUSPICIO

Ambato, 06 de noviembre de 2020

Ingeniero
Juan Alberto Avalos, MF
DIRECTOR DE LA CARRERA DE FINANZAS
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, el motivo de la presente es para comunicarle que la Empresa Avícola "María José", brindará la apertura e información necesaria a la Señorita Cañar Sánchez Ana Gabriela portadora de la CI: 180477884-1, para la realización de su trabajo de titulación con el tema "Plan Estratégico Financiero para maximizar la Rentabilidad de la Empresa Avícola María José, parroquia Huambaló, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, periodo 2021-2025", el mismo que será de gran valor para esta empresa.

Por la atención a la presente le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



Sr. Gabriel Cañar
GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA AVÍCOLA "MARÍA JOSÉ"
Telf.: 09992923622
Email: gca-arsanchez-08@hotmail.es

ANEXO C: MAQUINARIA E INSUMOS



ANEXO D: PERSONAL DE LA EMPRESA



ANEXO E: PRODUCTO





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: 17/02/2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Ana Gabriela Cañar Sánchez
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciada en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo.
0186-DBRA-UTP-2022