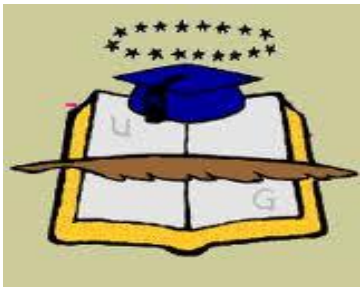


UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO CON MENCIÓN EN FINANZAS.

TEMA:

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE PERMITA REORGANIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA AVÍCOLA VILLARES PARA EL AÑO 2013"

AUTORES:

García, Contreras María Paulina

Mateo, Farinango Luis Eduardo

Olvera, Rugel Marjorie Paola

TUTOR DE TESIS:

Coca, Benítez Jorge, ING.

GUAYAQUIL, FEBRERO 2013

Presidencia de la República del Ecuador

Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes

SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO " Planificación estratégica que permita reorganizar la gestión financiera de la Avícola Villares para el año 2013"

AUTORES:
- GARCÍA CONTRERAS MARÍA PAULINA
- MATEO FARINANGO LUIS EDUARDO
- OLVERA RUGEL MARJORIE PAOLA

REVISORES:
Ing. Coca, Benítez Jorge.

INSTITUCIÓN:
Universidad de Guayaquil

FACULTAD: Ciencias Administrativas

CARRERA: Contaduría Pública Autorizada

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N° DE PÁGS.: 100

ÁREA TEMÁTICA: Finanzas

PALABRAS CLAVES: Planificación financiera, planificación estratégica e indicadores financieros, Avícola Villares.

RESUMEN: Este proyecto es una investigación que se remite al área financiera de la avícola, de tipo de campo aplicada y de proyecto factible porque permite establecer mejoras en los índices, tanto de rentabilidad como de liquidez, presupuestos y reinversión de utilidades.

El tema de tesis expuesto tiene como objetivo analizar mediante esta planificación estratégica y financiera la obtención de reportes gerenciales mensuales sobre la situación financiera de la Avícola Villares para la mejor toma de decisiones respecto al giro y apalancamiento del negocio.

La presente planificación estratégica y financiera, establece los pilares y las cuatro perspectivas de control para la correcta administración de los objetivos, que son: Clientes, Finanzas, Crecimiento y Aprendizaje y Tecnología. Nuestro aporte y el objetivo final del estudio, se basa en la presentación formal, correcta y veraz de los distintos estados financieros y proyecciones financieras y tributarias.

N° DE REGISTRO (en base de datos):	**N° DE CLASIFICACIÓN:**	**Nº**
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	✓ **SI**	☐ **NO**

CONTACTO CON AUTORES: Ma. Paulina García Luis Mateo Marjorie Olvera	**Teléfono:** 5018346 - 0989903147 2234882 - 0983463622 2571604 - 0992769861	**E-mail:** pao_dady2@hotmail.com lemf055517@hotmail.com paomarj@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	**Nombre:**	
	Teléfono:	

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

CARATULA i
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA ii
ÍNDICE GENERAL iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR vi
CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA vii
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR viii
DEDICATORIA ix
AGRADECIMIENTO x
RESUMEN xi
ABSTRACT xii
INTRODUCCIÓN xiii
ANTECEDENTES xv
EL PROBLEMA xvii
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA xvii
FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA xviii
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN xviii
JUSTIFICACIÓN xix
OBJETIVOS xx
VIABILIDAD xxi
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN xxii
CAPÍTULO I 1
MARCO TEÓRICO 1
ENTIDADES REGULADORAS 2
ANTECEDENTES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 7

LA GESTIÓN FINANCIERA Y/O PLANIFICACIÓN FINANCIERA 34
MARCO CONTEXTUAL 41
MARCO LEGAL 43
CAPÍTULO II 45
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 45
CAPÍTULO III 51
ANÁLISIS DE LOS DATOS 51
ENCUESTAS APLICADAS A LOS GERENTES Y/O ENCARGADOS 52
ENTREVISTAS A EXPERTOS 59
ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE INSTITUCIONES 64
PRUEBA DE HIPOTESIS 69
CAPÍTULO IV 70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 70
CONCLUSIÒN 70
RECOMENDACIÒN 70
PROPUESTA 72
BIBLIOGRAFÍA 99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población de la Investigación 47
Cuadro 2 Instrumentos de las investigación 47
Cuadro 3 Encuesta: Pregunta # 1 52
Cuadro 4 Encuesta: Pregunta # 2 53
Cuadro 5 Encuesta: Pregunta # 3 54
Cuadro 6 Encuesta: Pregunta # 4 55
Cuadro 7 Encuesta: Pregunta # 5 56
Cuadro 8 Encuesta: Pregunta # 5 57
Cuadro 9 Encuesta: Pregunta # 7 58
Cuadro 10 Análisis de Matriz de Factores Externos 85
Cuadro 11 Análisis de Matriz de Factores Internos 86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ubicación de la Avícola Villares xxii
Gráfico 2 Misión y Visión del Servicio de Rentas Internas 6
Gráfico 3 Planificación estratégica 8
Gráfico 4 Encuesta pregunta 1 52
Gráfico 5 Encuesta pregunta 2 53
Gráfico 6 Encuesta pregunta 3 54
Gráfico 7 Encuesta pregunta 4 55
Gráfico 8 Encuesta pregunta 5 56
Gráfico 9 Encuesta pregunta 6 57
Gráfico 10 Encuesta pregunta 8 58

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, Ing. Jorge Coca Benítez, COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR TÍTULO DE Contador Público Autorizado **PRESENTADO** POR LOS EGRESADOS:

MARÍA PAULINA GARCÍA CONTRERAS **CON C.I #** 092769087-5
LUIS EDUARDO MATEO FARINANGO **CON C.I#** 092577498-6
MARJORIE PAOLA OLVERA RUGEL **CON C.I #** 091737463-9

TEMA: ***"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE PERMITA REORGANIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA AVÍCOLA VILLARES PARA EL AÑO 2013"***

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN.

ING. JORGE COCA BENÍTEZ

TUTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA

QUIEN SUSCRIBE EL PRESENTE CERTIFICADO, SE PERMITE INFORMAR QUE DESPUÉS DE HABER LEÍDO Y REVISADO GRAMATICALMENTE EL CONTENIDO DE LA TESIS DE GRADO DE:

- GARCÍA CONTRERAS MARIA PAULINA
- MATEO FARINANGO LUIS EDUARDO
- OLVERA RUGEL MARJORIE PAOLA

CUYO TEMA ES:

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE PERMITA REORGANIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA AVÍCOLA VILLARES PARA EL AÑO 2013"

CERTIFICO QUE ES UN TRABAJO DE ACUERDO A LAS NORMAS MORFOLÓGICAS, SINTÁCTICAS Y SIMÉTRICAS VIGENTES.

ATENTAMENTE

_____

NELLY ELIZABETH CEDEÑO MACÍAS
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN SUPERIOR
REGISTRO: 1006-12-743058
CI: 0909723298
TELF: 0984882920

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE:

MARÍA PAULINA GARCÍA CONTRERAS **CON C.I #** 092769087-5
LUIS EDUARDO MATEO FARINANGO **CON C.I#** 092577498-6
MARJORIE PAOLA OLVERA RUGEL **CON C.I #** 091737463-9

CUYO TEMA ES:
"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE PERMITA REORGANIZAR LAS GESTIÓN FINANCIERA DE LA AVÍCOLA VILLARES PARA EL AÑO 2013"

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

MATEO FARINANGO LUIS EDUARDO
C. I. # 092577498-6

OLVERA RUGEL MARJORIE PAOLA
C. I. # 091737463-9

GARCÍA CONTRERAS MARIA PAULINA
C. I. #092769087-5

GUAYAQUIL, FEBRERO DEL 2013

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a mi familia que me apoyó siempre, en especial a mis padres y hermanos quienes me alentaron en todo momento para cumplir con el objetivo de obtener mi tan anhelado sueño de ser un Contador Público Autorizado, y siempre me han aconsejado y dicho "**Si puedes ante cualquier adversidad**".

CBA. Luis Eduardo Mateo Farinango

Dedico a mi familia, a Dios, a mis amigos y compañeros de tesis, a las personas que hicieron posible realizarla, los cuales son los de la Avícola Villares. A la universidad de Guayaquil por darnos esta oportunidad de poder obtener el Título y a mi tutor de tesis Ing. Jorge Manuel Coca Benítez.

Econ. Marjorie Paola Olvera Rugel

Dedico la presente tesis a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortificar mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el tiempo de estudio.

A mi mami Narcisa Contreras por haberme apoyado en todo momento, por haberme inculcados sus infinitos consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por ser mi pilar fundamental en cada paso de mi vida, aprovecho la oportunidad para agradecerle porque todo lo que soy es solo gracias al esfuerzo y lucha constante que ha puesto a lo largo de la vida. Te amo mami muchas gracias.

CBA. María Paulina García Conteras.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a los directivos de la Avícola Villares, y a todos sus colaboradores, pilares fundamentales para la elaboración de nuestro trabajo de investigación, no está de más mencionar su calidad humana y profesional.

Y a nuestro tutor Ing. Jorge Manuel Coca Benítez por su guía para el desarrollo de nuestro proyecto.

CBA. Luis Eduardo Mateo Farinango

Agradezco a mi Mamá la Sra. Petita Rugel por ser la persona que me alienta a seguir adelante y estar siempre ayudándome y apoyándome en todo de no ser por ella hoy no sería quien soy, a mi Abuelita la Sra. Lucila Bajaña por el apoyo incondicional que me da ya que es quien cuida de mis hijos para que yo pueda superarme, a mis hijos que son las personitas que más amo y que aunque ellos no lo saben es por ellos que sigo luchando para conseguir mi nueva profesión para poderles dar una vida mejor, a mi esposo por la comprensión de estar en esta nueva meta, agradezco a Dios por estar siempre conmigo que es mi guía.

Econ. Marjorie Paola Olvera Rugel

Mis más sincero agradecimiento al Ing. Stalin Villares Acurio, por la confianza que puso en mi para proporcionarme toda la información referente a su empresa **"Avícola Villares Acurio"** para la realización de esta tesis y todo el personal que colabora con él, ya que me han colaborado en todo momento con aquellas dudas y demás que se me han presentado en el desarrollo de la tesis.

CBA. María Paulina García Conteras

.

Planificación estratégica que permita reorganizar la gestión financiera de la Avícola Villares para el año 2013

Ma. Paulina García C.
Luis Mateo F.
Majorie Olvera R.

RESUMEN

La Planificación consiste en una función básica de la gerencia, se ramifica en planificación estratégica la cual es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada, donde se desarrollan cinco pasos fundamentales que son: misión, visión, valores institucionales, objetivos y estrategias; y la planificación financiera que se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros. Este proyecto es una investigación que se remite al área financiera de la avícola, de tipo de campo aplicada y de proyecto factible porque permite establecer mejoras en los índices, tanto de rentabilidad como de liquidez, presupuestos y reinversión de utilidades.El tema de tesis expuesto tiene como objetivo analizar mediante esta planificación estratégica y financiera la obtención de reportes gerenciales mensuales sobre la situación financiera de la Avícola Villares para la mejor toma de decisiones respecto al giro y apalancamiento del negocio. Además podemos mencionar que esta implementación de la planificación dentro de la empresa aporta a incrementar los controles financieros basados en los indicadores como: liquidez, rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, nivel de endeudamiento, apalancamiento operativo-financiero, entre otros. La presente planificación estratégica y financiera, establece los pilares y las cuatro perspectivas de control para la correcta administración de los objetivos, que son: Clientes, Finanzas, Crecimiento y Aprendizaje y Tecnología. Nuestro aporte y el objetivo final del estudio, se basa en la presentación formal, correcta y veraz de los distintos estados financieros y proyecciones financieras y tributarias.

Palabras claves: Planificación financiera, planificación estratégica e indicadores financieros.

Planificación estratégica que permita reorganizar la gestión financiera de la Avícola Villares para el año 2013

Ma. Paulina García C.
Luis Mateo F.
Majorie Olvera R.

ABSTRACT

SUMARY

Planning is basic function of Management, it is divided into Strategic Planning, which is the process of concreting the ideal wished situation to the real one that is living now, where five fundamental steps are taken, such as: Mission, Vision, Institutional Values, Objectives, and Strategies; and Financial Planning, which is in charge of providing a structure in accord to that of the enterprise's, by means of the input of an analytic accounting and the design of the financial balances. This project is a research that is referred to the financial area of bird-like business, the field-like one, and of the fact-like project which allows us to establish improvement in the figures of both profit and liquidity, budgets and reinvestment of profits. This Thesis has as a target analyze throughout this strategic and financial planning the monthly obtaining of management reports about the financial status of the Avícola Villares for the better decision making respecting the turning and developing of the business. Also, we can mention that this implementation of such plans inside the enterprise help the increase of the financial controls based on the following facts: liquidity, the flow of counts to be paid, flow of inventories, level of debts, operational-financial leverage, among others. The present strategic-financial planning, set the ground for the pillars and the four perspectives of control for the perfect administration of the objectives which are: Clients, Finances, Growth and Learning, and Technology. Our input and the final target of this research is based on the formal presentation, correct and accurate of the financial balances and financial projections and tributary ones.

Key Words: Financial Planning, Strategic Planning, and, Financial Indicators.

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto permite ubicar el tema objeto de la investigación dentro del conjunto de las teorías existentes, teniendo como resultado que una planificación estratégica y financiera se basa en una disciplina que se ocupa de determinar el valor y la toma de decisiones. La función principal de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos, utilizando indicadores como medición para determinar la situación de nuestro mercado o de una economía.

Mediante la planificación estratégica y financiera se puede contribuir al mejoramiento estructural de la empresa, incrementar el margen financiero, la rentabilidad para los accionistas o reinvertir las mismas para futuras capitalizaciones.

Con la información de fuente primaria y secundaria propia de la avícola, se analizará los procesos financieros, administrativos y de control interno, explicando también las características relacionadas al análisis de los flujos proyectados, resaltando los potenciales beneficios que ofrece esta moderna herramienta.

En el capítulo uno, tenemos los antecedentes de la investigación del presente proyecto, donde abarcamos la problemática de la AVICOLA VILLARES en la falta de implementación de una planificación estratégica para gestión financiera más eficiente, eficaz y efectiva. En cuanto a nuestra fundamentación teórica tenemos lo que autores han expresado textualmente sobre planificación estratégica, administración financiera, gestión financiera.

En el capítulo dos, podemos observar el diseño de la investigación basándonos en entrevistas a las partes que integran la Gerencia y Administración donde existe la problemática.

En el capítulo tres, se puede apreciar el análisis de los datos que se complementan a las entrevistas realizadas a las fuentes involucradas dentro del problema de nuestro proyecto.

En el capítulo cuatro, se refiere a las conclusiones y recomendaciones sugeridas a la Gerencia. En este capítulo podemos apreciar las conclusiones descritas después de haberse realizado los análisis de datos, dando como resultado la recomendación de una planificación estratégica que mejore y optimice su gestión financiera actual.

ANTECEDENTES

La avícola Villares surgió en el año 2005, liderada por el Ing. Jorge Stalin Villares Acurio, la cual se dedica a la cría de aves de corral y procesamiento de maíz para obtener como producto final el balanceado, alimento principal, en el crecimiento de los pollos bebe a pollos en pie. Está ubicada en la provincia de Los Ríos, cuidad de Quevedo, vía a ventanas km 1.5 principal S/N, teniendo como sucursales principales tres galpones a lo largo de la ciudad antes mencionada como son:

Galpón 1. Provincia de Los Ríos, Pueblo Quinsaloma, Progreso S/N y 12

Galpón 2. Provincia de Los Ríos, vía a Ventanas Km 1.5 Principal S/N

Galpón 3. Provincia de Los Ríos, ciudad de Quevedo, vía a San Carlos km 1.5 principal S/N

Actualmente con un personal administrativo, el cual está formado por la Presidencia, Gerencia y asistente administrativa, y personal operativo el cual se encarga del mantenimiento de los galpones así como el cuidado y la cría de las aves, y un personal mínimo pero especializado en el procesamiento del balanceado, dando como resultado grandes índices de rentabilidad y liquidez para la avícola.

La avícola se rige por organismos de control como el Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca, Cámara de Comercio de Quevedo, y la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador.

El cauce de nuestra investigación surgió de la necesidad de la avícola en mejorar su gestión administrativa - financiera en la toma decisiones, puesto que anteriores profesionales solo se enfocaban en la realización y cumplimiento de la parte tributaria y no en la consolidación y conformación de información para emitir informes con indicadores financieros de forma que la gerencia pueda entender su realidad y avance de su propia

compañía y poder así tomar mejores decisiones en lo que respectaba a sus ingresos, costos y gastos.

La AVICOLA, cuenta actualmente con un sistema contable mejorado, pero que no es aprovechado a su máxima expresión, existen ciertos módulos que permiten establecer por ejemplo centro de costos y no son utilizados, por ello, nuestro trabajo se enfatiza en ofrecer y recomendar los procedimientos adecuados para una planificación estratégica y financiera que les proporcionen alcanzar metas reales, evaluar indicadores, y conseguir los objetivos basados en la perspectiva de la gerencia para una eficaz y correcta toma de decisiones.

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problematización: Origen y Descripción del Problema

En la provincia de Los Ríos, cuidad de Quevedo, vía a ventanas km 1.5 principal S/N, se encuentra ubicada la Avícola Villares, la cual tiene como actividad principal la cría de aves (pollo bebé a pollo en pie), la misma, que cuenta con seis granjas y una bodega principal donde se crían los pollos. La avícola cuenta con 3 recursos administrativos y 12 operarios, este último personal es responsable del cuidado de la crianza de los pollos, cabe recalcar que cumplen con un estricto control de calidad en el proceso de crecimiento del activo biológico.

Los ingresos de la Avícola Villares se generan mediante excelente referencias de persona a persona. Adicionalmente la Avícola Villares cuenta con otras fuentes de ingresos, como es la compra y venta de maíz al por mayor, dicho producto, es procesado para la obtención del balanceado inicial, crecimiento y final, sin embargo, en el reconocimiento del negocio los resultados finales arrojados demuestran una falta de control administrativo como financiero en las entradas y salidas de efectivo, ya que no cuentan con reportes mensuales sobre su situación financiera, que permitan tomar decisiones acertadas y anticipadas.
A pesar de esta debilidad detectada, la avícola cumple con las expectativas gerenciales respecto de los ingresos anuales.

Luego del análisis realizado del reconocimiento del negocio se concluye que estableciendo una correcta Planificación Estratégica y Financiera se lograría obtener un mejor y mayor rendimiento en los indicadores financieros como: liquidez, rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, nivel de endeudamiento, apalancamiento operativo-financiero,

entre otros, logrando un mejoramiento en la presentación de la rentabilidad para los accionistas, lo que permitirá recuperar más ágilmente y en menor tiempo nuestra inversión inicial en el financiamiento de las actividades del negocio.

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Formulación del Problema

¿Cómo incide la inexistencia de una planificación estratégica y financiera en la administración y gestión financiera de Avícola Villares?

Sistematización del Problema

¿En qué afecta no tener establecida la misión y visión de la avícola Villares respecto al giro del negocio?

¿Cuál es el impacto de no contar con un análisis FODA en la Avícola Villares?

¿Cómo influye la falta de análisis de razones financieras de rentabilidad y liquidez del negocio actualmente?

¿Cuál es la importancia de la planificación financiera para la proyección de flujos?

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Planeación Estratégica y Financiera
Variable Dependiente: Análisis financieros

JUSTIFICACIÓN

Nuestra investigación sugiere la propuesta de una planificación estratégica y financiera para la mejor toma de decisiones basadas en la situación económica actual de la Avícola Villares, que favorecería y fortalecería a los informes mensuales y anuales que se obtendrían de nuestra investigación.

Se utilizan resultados de las estadísticas del comportamiento del negocio, llegando a la conclusión de que la Avícola Villares refleja sus ingresos de acuerdo a la perspectiva de la gerencia, sin embargo con una buena planificación en la parte administrativa y financiera, se puede mejorar el análisis del flujo de la empresa con mayor periodicidad con el objetivo de saber cuál es su realidad en cuanto a sus niveles de ingresos, costos y gastos, con la finalidad de obtener proyecciones y escenarios que permitan alcanzar resultados óptimos y que la toma de decisiones se den a través de estudios técnicos financieros tributarios.

Nuestro proyecto pretende resaltar la importancia de la planificación para el cumplimiento de las diferentes etapas de la administración, la cual promueve la integración en las áreas que tenga la empresa, la participación como aporte y apoyo dentro de cada departamento de responsabilidad.

El desarrollo del control de la planificación beneficia a toda la compañía puesto que podrá contar con información financiera oportuna y confiable para la correcta toma de decisiones a través de indicadores financieros y a su vez tomar las medidas correctivas que sean necesarias para minimizar los riesgos y obtener de manera paulatina resultados reales sobre la situación financiera de la empresa.

La planificación es una herramienta administrativa primaria, sin esta la empresa es como un barco sin timón y sin seguimiento la orden no es orden.

La planificación operativa anual o de gestión afecta a todas las partes de la empresa y en esta tiene un papel fundamental que es el cumplimiento de los objetivos generales y específicos y su control para lograr las metas trazadas sobre el futuro a corto plazo de la empresa. La confección de la planificación tanto estratégica como financiera no sólo ayuda a prever el futuro, sino también a controlar la gestión de cada parte que conforma la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Establecer una planificación estratégica y financiera como herramienta para una correcta toma de decisiones mediante análisis a los estados financieros.

Objetivos Específicos

- Diagnóstico de la situación actual (estratégico y financiero).
- Describir los pasos fundamentales en la correcta utilización de una planificación
- Análisis de matriz de factores externos e internos.
- Incremento de sus ingresos en un 5% para el año 2013 con nuestra proyección estratégica y financiera.
- Elaborar proyección de flujo de efectivo, estado de situación inicial y estado de resultado integral basados en la planificación estratégica y financiera para la correcta decisión de administración de las inversiones a través de las razones financieras.

VIABILIDAD

Este proyecto es una investigación que se remite al área administrativa - financiera de la avícola y permite analizar y/o mejorar sus indicadores financieros, este es de tipo de campo aplicada y de proyecto factible:

1. Exploratoria, porque permite auto revisar las fortalezas y debilidades actuales de la avícola.
2. Evaluativa, debido a que consigue indagar en la estrategia actual basada en la experiencia y analizar sus efectos.
3. Descriptiva, porque da a conocer la situación financiera de la avícola para la adecuada toma de decisiones basados en el análisis de sus estados financieros.
4. Cuantitativa, porque permite establecer mejoras en los índices financieros.

Con la recomendación de este proyecto se benefician las áreas de administración y gestión financiera de la avícola Villares, ya que significan para ellos una mejor toma de decisiones guiados por sus índices y estados financieros en la organización.

Por lo expuesto anteriormente se cita las razones por las cuales nos propusimos a elaborar el proyecto:

1. Medir los índices financieros paulatinamente y de esta manera establecer a futuro incrementos significativos.
2. Estimular el crecimiento en rentabilidad y liquidez de la avícola Villares.
3. Ofrecer soluciones para la toma de decisiones mediante de sus índices y estados financieros.
4. Incentivar a la avícola en los años posteriores para que cuente con informes financieros apropiados y actuales.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Campo.- Contabilidad y Administración

Área.- Administrativa - Financiera

Aspectos.- Planificación Estratégica y Planificación Financiera

Alcance.- La investigación de la planificación estratégica y financiera dentro la Avícola Villares, situada en la provincia de Los Ríos, cuidad de Quevedo, vía a ventanas km 1.5 principal S/N, es para el período 2013 y se posee acceso total a la información necesaria y respectiva para proceder con la realización de la misma.

Gráfico 1 Ubicación de la Avícola Villares

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Fundamentación Científica de la investigación

Nuestro proyecto se desarrolla dentro del contexto de planificación, considerando esto se desarrollan a largo de la investigación los siguientes conceptos que ofrecen gran aporte a nuestro trabajo y a la Avícola Villares.

Debido a que actualmente la gerencia no cuenta con un reporte de estados financieros mensuales para la correcta toma de decisiones, sino que se ha dejado llevar por el instinto o la intuición de los resultados basados en la experiencia pero no realmente algo más analítico y planificado, la empresa se ha visto perjudicada.

El presente tema de investigación se basa en un trabajo específico de una planificación estratégica y financiera aplicada a la Avícola Villares, único en su género, ya que es para su conocimiento en la parte administrativa y financiera.

El siguiente marco teórico permite ubicar el tema objeto de la investigación dentro del conjunto de las teorías existentes de las cuales se escogieron para precisar el conocimiento y en qué medida significa algo nuevo.

A su vez es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizadas en el desarrollo de la investigación.

También se acotan relaciones más llamativas que se dan entre los elementos teóricos mencionados, se estipula la capacidad de síntesis y comprensión de los enunciados por parte del investigador. Tomando como referencia lo antes estipulado se puede definir las siguientes teorías de los expertos, que basan a la planificación estratégica como herramienta de planificación y control.

ENTIDADES REGULADORAS

AVSO: Asociación de AVICULTORES de la sierra y oriente del Ecuador

AVSO, "Asociación de Avicultores de la Sierra y Oriente del Ecuador", se crea en una época en donde la industria alimenticia del mundo se ve amenazada, y en la cual la Avicultura juega un papel importante, siendo esta la razón por la que se crea la necesidad imperiosa de tener una entidad que otorgue una verdadera representación de la avicultura de la región ante los gobiernos seccionales, nacionales y empresas privadas.

OBJETIVOS

1. Ser una institución representativa del sector avícola ante organismos gubernamentales y/o privados.
2. Ser un exponente referente de la industria avícola a nivel nacional.
3. Brindar información oportuna y verás, sustentada con capacitación continua en áreas de interés para el desarrollo del sector.

CONAVE: Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador

Institución sin fines de lucro que procura el fortalecimiento de la Cadena Productiva: Maíz, Soya, Balanceados, Avicultura, aplicando y difundiendo conocimientos técnicos y respetando la libre competencia.

Misión

Corporación representativa de la avicultura ecuatoriana orientada a ser un centro de referencia nacional para el desarrollo del sector, logrando ser competitivos dentro de la globalización.

Visión

Fortalecer la producción y sanidad de los productos avícolas, abasteciendo la demanda interna y proyectándose a las exportaciones, generando empleos, mejorar el bienestar de los avicultores e incrementando su participación en el PIB agropecuario nacional.

AFABA (Asociación ecuatoriana de fabricantes de alimentos balanceados para animales.)

Misión:

Promover, planificar e implementar la producción de alimentos balanceados y de abastecimiento de proteína de origen animal a nivel nacional y de Sudamérica. Fortalecer los proyectos con calidad, eficacia y oportunidad, que aseguren el desarrollo social, económico y ambiental de la población, con la participación directa de los diferentes actores sociales dentro de un marco de conservación ambiental, transparencia y ética institucional.

Visión:

Consolidar una institución modelo a nivel nacional e internacional en el abastecimiento de materias primas, fomentando el desarrollo económico y productivo de cada uno de sus socios.

AMEVEA (Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Avicultura-Ecuador)

La Asociación fue fundada en 1982 por idea de un grupo de dinámicos Profesionales que iniciaban importantes avances en la industria avícola ecuatoriana. Su objetivo: se autónoma, ser apolítica, científica y de aporte social, que se rige por sus propios estatutos.

Los objetivos que persigue la Asociación de Médicos Veterinarios dedicados a la Avicultura del país, son:

a) Asociar a todos los Médicos Veterinarios que se dedican a la Avicultura en el Ecuador.

b) Incrementar, formar, estimular y defender el desarrollo de la Avicultura en el país.

c) Defender los intereses de los Asociados propendiendo al mejoramiento de sus actividades profesionales en cuanto a investigación como del mejor aprovechamiento de los diferentes tipos de aves que se explotan en el país.

d) Promover y estimular el desarrollo científico, técnico y cultural de sus miembros, fomentando publicaciones, conferencias, cursos de especialización, congresos científicos, seminarios y demás actividades afines.

e) Ofrecer y prestar a las demás asociaciones, consultorios laboratorios y Federaciones Avícolas, el concurso técnico y científico en la materia, mediante conferencias, revistas, películas y cualquier otro medio audio visual de enseñanza, dictados por los Miembros de la Asociación.

f) Divulgar dentro y fuera del país los conocimientos adquiridos o que se adquieran en dichas materias y mantener con las Instituciones que persigan objetivos similares tanto nacionales como extranjeras.

g) Crear y sostener una revista para publicar los trabajos de la Asociación y otros de importancia relacionados con sus objetivos.

h) Velar por los intereses profesionales y económicos de sus Asociados y por el cumplimiento de todas aquellas normas relacionadas con la ética profesional.
i) Crear Cooperativas, Cajas de Ahorro y Crédito que beneficien a los Asociados.

CAMARA DE COMERCIO DE QUEVEDO

La cámara y sus inicios

En fechas anteriores (1955 - 1959) la Asociación General de Comerciantes de Quevedo, entidad que agrupaba a hombres y mujeres de la localidad, cuya orientación comercial, era parte de la productividad de aquella época tuvo la necesidad de crear una institución que represente dignamente al comercio local.

Un 9 de Enero de 1959, se reunió la directiva de la referida Asociación, donde se procedió de inmediato a tratar sobre los elementos necesarios que se requería para fundar lo que se había propuesto.

Ya que en aquella época se proyectaba de manera visionaria, objetivos de grandiosidad e integración colectiva, referentes a los beneficios y ventajas que obtendrían aquellos que pasarían a ser socios.

Un 15 de Enero de 1959, surge en Quevedo una institución al servicio de todos los comerciantes. Institución que se regirá de acuerdo a la Ley de la Cámara de Comercio del Ecuador y demás leyes vigentes.

Comunes batallas de esfuerzo y sacrificio, representó para quienes se propusieron elevar la Asociación de Comerciantes al grado de Cámara de Comercio de Quevedo. En el intento, algunos socios quedaron en el camino y otros pueden contar su historia e inclusive varios de los gestores han llegado a presidir a esta noble institución en diferentes administraciones.

La Cámara de Comercio, tiene su domicilio en la Ciudad de Quevedo, en la calle Séptima entre 7 de Octubre y Bolívar, es ajena de toda actividad que no persigan a los fines específicos y por lo tanto no podrá tatar sobre cuestiones políticas y religiosas y otras que comprometan su estabilidad y prestigio. Es obligación de la Cámara de Comercio de Quevedo ejercer influencia Cívica y Cultural en los Habitantes del cantón, para logar los objetivos de desarrollo socioeconómico y cultural de la comunidad.

S.R.I (Servicio de rentas internas)

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Gráfico 2 Misión y Visión del Servicio de Rentas Internas

Fuente: Servicio de Rentas Internas

ANTECEDENTES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es esta una denominación de origen británico, probablemente. La denominación “corporativa” se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación.

Tenemos que profundizar sobre estos términos, pero desde el principio conviene que adelantemos alguna definición de: la planificación estratégica, los programas y planes de acción, los presupuestos, y los sistemas de información y control.

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición relativa, previsiones e hipótesis sobre el futuro.

La planeación puede considerarse, en principio, como un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos con ello asegurará, la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados. El enfoque metodológico fue el que dio lugar a la aparición del término estrategia en el dominio de la planeación.

Los programas y planes de acción nos indican qué hay que hacer, por quién, cuándo, y con qué recursos.

Los sistemas de información (ex ante, ex post e in vía) constituye la base de control del cumplimiento del plan.

Gráfico 3 Planificación estratégica

Fuente: Libro de Dirección y Planificación estratégicas en las empresas y organizaciones.

Los planes no sirven para nada: lo que si merece la pena es planificar.

¿Por qué es necesario un plan estratégico a largo plazo? Este es un inventario, no exhaustivo, de los argumentos que pueden darse para la justificación del plan estratégico a largo plazo:

- Hay que pensar en las consecuencias futuras de las decisiones de hoy. La inversión que realicemos hoy puede responder a necesidades de hoy, pero necesariamente a las necesidades que surgirán el día de mañana.
- Sabemos que el futuro no será una extrapolación del pasado. Lo que ocurrió después del 11S no tiene nada que ver con la situación económica y política inmediatamente anterior. La extrapolación sólo es válida para periodos cortos de tiempo cercanos al momento de la previsión, en función de la sinergia que, como la física, tiene la economía.
- Hay que estar preparado ante las expectativas y las contingencias. La eficacia de la reacción ante un suceso grave e inesperado es función de la preparación que se haga de esa reacción, del análisis de los indicadores de alerta y las señales de alarma. Entre otras

cosas, porque los momentos de crisis no son los más adecuados para pensar y actuar.

- Ya no se compite por el pasado o el presente, sino por el futuro. En el futuro no tendremos los competidores de ahora. Habrá “nuevos entrantes” en el mercado, aparecerán productos sustitutivos. Aparecerán, sobre todo, sectores completamente nuevos. Piénsese en todos los que han surgido en los últimos años, de la telefonía móvil a los mensajeros.
- Anticiparse significa pensar en el futuro. En la anticipación a las acciones de los competidores está la clave del éxito. Hay que actuar antes, y para ello es preciso pensar que puede ocurrir en el futuro. Agilidad y anticipación van juntas.
- Basta la fase de evaluación para justificar la formalización del plan. Puede parecer un argumento débil, pero es muy importante. Uno de los cuatro componentes de la planificación es la evaluación, el análisis, el diagnostico. Cuando se pone en marcha en el marco del plan, esta fase tiene un enorme valor para la mejora de la gestión, con independencia del resultado de las otras fases.
- El único medio de desarrollar una mentalidad estratégica es empezando por un sistema formal. Es cierto que puede haber líderes con una clara mentalidad estratégica que pueden formular estrategias eficaces, sin someterse a los requisitos de un plan formal. Pero el plan estratégico tiene también, como veremos, una componente didáctica,: haciendo el plan, se crea un enfoque estratégico en la organización.
- Solo un sistema formal puede crear un equipo estratégico. Por último, la planificación formal puede ayudar, si se cumplen los principios que propondremos a continuación, a la formación de un equipo, pero de un equipo que piense estratégicamente.

Dentro de la nuestra investigación se puede mencionar argumentos en contra de la planificación de estratégica:

- No podemos adivinar el futuro, no tenemos el don de la profecía. Esto es especialmente cierto cuando nos encontramos con un entorno cambiante. La historia está llena de predicciones que no se realizaron. Y es grave tomar decisiones importantes basándonos en predicciones que carecen de fundamentos sólidos.
- Un plan a largo plazo es una burocracia que supone tiempo y dinero, un esfuerzo complicado y costoso. Obliga a diseñar un método, a contar con la colaboración de un consultor, a crear un departamento de Planificación, a celebrar incontables reuniones en las que tienen que participar muchos directivos.
- Un plan formalizado es un freno a una gestión ágil operativa: antes de tomar cualquier decisión importante hay que consultar el plan, que tiene que ser respetado para que sea efectivo, y en el que la agilidad es una importante ventaja competitiva.
- Los problemas del largo plazo distraen la atención de los problemas urgentes en un entorno fuertemente competitivo. Se deja de pensar en lo que es urgente para dedicar tiempo a lo que es aparentemente importante.
- Es más importante la capacidad de reacción que la reflexión sistemática. Pensemos en la primera regla de oro de En busca de la excelencia, de Peters y Waterman: “Énfasis en la acción”. El conocido lema de “Preparados, fuegos, apunten”.
- Es suficiente con una mentalidad estratégica en el líder. Las decisiones estratégicas importantes no son muchas. Es suficiente con que el líder de la organización sepa qué hacer, que los demás lo entiendan, lo acepten y lo apliquen.

Cabe mencionar también las modas estratégicas que aportan a la planificación estratégica, entre las cuales podemos considerar visión, pensamiento y otros, es curioso observar cómo en la literatura sobre planificación estratégica se suceden una serie de conceptos alternativos a planificación estratégica o dirección estratégica. Lo más generales son los siguientes:

- Visión estratégica
- Pensamiento estratégico
- Mentalidad estratégica
- Orientación estratégica

Para una buena planificación es primordial evaluar la siguiente interrogante:

¿Primero los fines o evaluación?

¿Es preferible fijar los fines que se desean alcanzar, y luego ver si nuestra capacidad competitiva y la evolución del entorno nos permite formular estrategias para alcanzarlos?

¿O es conveniente empezar por evaluar la capacidad competitiva y las previsiones y escenarios, fijar luego los fines y complementar el proceso con la formulación estratégica?

La primera alternativa significa no poner condicionantes a la voluntad. Fijo lo que quiero lograr. Si mi capacidad o las circunstancias y la evolución del entorno no lo permiten, cambiaré los fines y objetivos.

La segunda alternativa parece más “realista”: parto de lo que tengo. Hace años se decía que los objetivos deben basarse en las previsiones, forzándolas: “estimamos crecer un 10%, pero nos vamos a marcar la meta del 15%”.

LAS FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Es un despliegue del esquema del Stanford ResearchInstitute. Consta de las siguientes fases:

Fase 1. Fijación de fines.

Fase 2. Análisis externo: análisis del sector.

Fase 3. Análisis externo: análisis del mercado.

Fase 4. Análisis interno: inventario, selección y análisis.

Fase 5. Análisis interno: otros modelos de análisis.

Fase 6. Previsiones y escenarios.

Fase 7. Alternativas estratégicas.

Fase 8. Matrices de cartera.

Fase 9. Reflexión estratégica.

Fase 10. Planes contingentes.

Fase 11. Programas y presupuestos.

Fase 12. Sistemas de información.

Fase 13. Organización para la planificación.

FIJACIÓN DE FINES

La primera fase del proceso de planificación es la fijación de fines. Es la fase teleológica del proceso (del griego teleos, fin).

Dichos fines están formados para una serie de conceptos que describimos a continuación:

1. Las grandes directrices
2. La finalidad
3. La visión
4. La misión
5. Los valores
6. Las políticas
7. Las restricciones
8. Las limitaciones
9. Las líneas estratégicas
10. Los grandes objetivos

Preguntas básicas para definir la visión.

- ✓ ¿Qué imagen de la institución se quiere generar tanto interna como externamente?
- ✓ ¿Cómo se quiere que sea la institución dentro de 25 años?
- ✓ ¿Por qué se busca ese ideal de la institución?

- ✓ ¿Cuál es la principal contribución que en el futuro debe hacer la institución?
- ✓ ¿Dónde está la mayor oportunidad de crecimiento para la institución?
- ✓ ¿Cómo debería ser la comunidad en un futuro, en que debería cambiar?
- ✓ ¿Cuál deberá ser la respuesta a cuestiones como la calidad, la cobertura, la evaluación, la acreditación y la vinculación?
- ✓ ¿Qué beneficios se obtendrán del proceso de cambio?

Los Valores

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización.

Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.

Toda institución debe tener un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser definidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el disponer de un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven hábitos.

Servicio: Brindar a la ciudadanía contenidos que les permita vivir mejor individual y socialmente.

Calidad: Hacer siempre correctamente nuestro trabajo desde el inicio.

Solidaridad: Hacer nuestras las necesidades de formación, información y entretenimiento de la ciudadanía.

Trabajo en equipo: Compartir nuestros conocimientos, experiencias e ideas con nuestros compañeros y colegas de trabajo.

Mejora continua: Siempre buscar hacer mejor nuestro trabajo.

Honestidad: Siempre pensar, hablar y actuar con apego a la verdad.

Lealtad: Cumplir y hacer cumplir nuestra Misión, Visión y Valores Institucionales, por encima de nuestros intereses personales.

Apertura: Aceptar nuevas ideas, proyectos, propuestas y enfoques, que nos permitan enriquecernos y mejorar.

Políticas

Las políticas son guías de pensamiento para tomar decisiones; procuran guiar hacia los compromisos de decisión y se consideran como un medio para fomentar el criterio de decisión y la iniciativa dentro de ciertos límites.

Las políticas pueden ser:

- **Estrategias o generales.** Su función es establecer y emitir lineamientos que guíen como una unidad integrada.
- **Tácticas o departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento o jerarquías de nivel medio.
- **Operativas o específicas.** Se aplican en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de un departamento.

Políticas y estrategias

Las estrategias y políticas confieren estructura a los planes, canalizando las operaciones o decisiones operativas. Cuando más cuidadosamente se desarrollen y más claramente se entiendan las estrategias y políticas, más firme y efectiva será la estructura de los planes.

- Las estrategias y políticas requieren de tácticas que son planes de acción mediante los cuales se ejecutarán las estrategias progresivamente.
- Las estrategias y políticas tienen un fuerte efecto sobre toda la estructura de la organización.
- Las estrategias y políticas deben siempre contribuir a los planes y los objetivos de la organización para que se cumplan los fines de ésta. Además, deben ser flexibles a medida que la situación cambia.
- Las políticas deben diferenciarse de las reglas y procedimientos para tener una buena planeación, para la delegación de autoridad y para las buenas relaciones humanas.
- Las estrategias y las políticas deben explicarse, interpretarse y comunicarse correctamente a la gente, para que las entiendan y se usen de la misma manera.

Alternativas estratégicas

Para buscar cómo alcanzar las metas y objetivos deseados existen varias alternativas estratégicas, a partir de las cuales se pueden elegir los métodos más adecuados para lograrlo. En este texto se presentan cinco alternativas estratégicas que se consideran más aplicables: concentración, integración vertical, integración horizontal, diversificación y alianzas estratégicas.

Concentración, es una estrategia interna que puede lograrse vía inserción en el mercado, desarrollo de nuevos mercados o por medio del desarrollo del producto. Implica el estudio del ciclo del producto.

Integración vertical, sus principales ventajas son:

a. Aumento del volumen de operación y, por ende, de beneficios de las economías de escala.
b. Mejor control de los costos de producción.

c. Factibilidad de conquistar otros mercados en el futuro.
d. Mayor confiabilidad y control del abastecimiento de insumos.

Integración horizontal, esta estrategia externa implica la posesión o el control de las firmas competidoras (generalmente las que tienen los mismos productos o mercados).

Son varios los modelos que suelen utilizarse en el marco de la observación del entorno. Pero el más conocido, utilizado y eficaz es, sin duda, el modelo de las cinco fuerzas del profesor de Estrategia de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Michael Porter (Estrategia Competitiva, CECSA).

Para Porter son cinco las fuerzas que intervienen en el mercado:

1. La amenaza de nuevos "entrantes", la aparición de nuevos competidores.
2. Las rivalidades de los competidores actuales, que ya están en el sector.
3. La amenaza de la aparición de productos y servicios competitivos.
4. El poder de negociación de los clientes o compradores.
5. El poder de negociación de los proveedores y suministradores

Objetivos

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una institución desea alcanzar en un período determinado de tiempo.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

1. Cuantificables
2. Fijados para un período de tiempo
3. Factibles de lograrse
4. Flexibles
5. Generados a través de procesos participativos

6. Relacionados y consistentes con misión y visión de futuro
7. Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro

Para la generación de objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación:

1. Demandas de clientes externos
2. Demandas de clientes internos
3. Oportunidades y amenazas
4. Fortalezas y debilidades

Formulación de una estrategia.

La idea de que una estrategia se puede diseñar seguramente es la más antigua de la literatura sobre la administración estratégica. El concepto básico, en este caso, es que una persona puede destilar una cantidad importante de información para convertirla en el diseño conceptual fluido de una estrategia. El Ensayo de Andrews, en este capítulo, representa uno de los mejores ejemplos de las ideas sobre la corriente del diseño. Andrews dice, en pocas palabras, que el diseño de estrategia es: el proceso intelectual de confirmar que una compañía podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, de decidir qué puede hacer en términos de su capacidad y poder, así como de reunir estas dos consideraciones mediante un equilibrio optimo (Aquello que) quieren hacer los ejecutivos de una compañía también se debe incluir en la decisión estratégica (como un imperativo) de lo que debería hacer una compañía.

Fijación de objetivos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

Establecer los objetivos de forma que reproduzcan la estratégica de la compañía es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de las estrategias.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa – efecto nos permite explicar la historia de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en relación con los clientes a través de su actuación en los procesos y en las capacidades estratégicas.

Un buen mapa estratégico con los objetivos bien definidos debe explicarnos por qué a partir de las personas, habilidades, sistemas vamos a ser excelentes en las actividades internas clave que permite ofrecer un valor superior a nuestros clientes y nos permite conseguir éxitos financieros, alcanzando en conjunto la visión de la compañía.

Implantación y ejecución de la estrategia

I. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
II. Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.
III. Elaborar una estrategia que logre el objetivo planteado.
IV. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
V. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, objetivos, la estrategia o la implantación, en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Análisis FODA

Este análisis permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización. La sigla FODA significa: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis del ambiente externo: Oportunidades y Amenazas.

El contexto en una empresa debe ser analizado continuamente para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el futuro. Es recomendable que sean identificadas a tiempo, para poder responder en forma eficiente antes las mismas.

- **Oportunidades:** futuras acciones de los factores que forman parte del entorno que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente.

- **Amenazas:** son las acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización.

Análisis del ambiente interno: Fortalezas y Debilidades.

El análisis FODA también permite estudiar la organización puertas adentro y distinguir las fortalezas y debilidades que representa en relación con la competencia. Las fortalezas y debilidades son las características de la organización de su ambiente interno.

- **Fortalezas:** son aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia.

- **Debilidades:** son las características de la organización que representan una desventaja en relación con la competencia.

Planificación de escenarios

Debido a la relevancia que reviste la planificación de escenarios y la marcada difusión de los mismos en los últimos años como herramienta estratégica para analizar el entorno y, por ende, reducir la incertidumbre, resulta imprescindible realizar algunas definiciones al respecto.

En este sentido, Bas (2002) plantea que un escenario es un futurible, un futuro posible de entre varias alternativas, que describe una situación hipotética futura. En forma análoga, Francés (2001) expresa que los escenarios son descripciones de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, ya que la función principal de los escenarios es alertar acerca de posibles eventos que puedan afectar la empresa.

Por otro lado Garrido (2003) plantea que dicho método no es otra cosa que la consideración de varias hipótesis de futuros diferentes y alternativas a la hora de valorar el mismo, permitiendo contemplar más posibilidades de futuro que la descrita por una determinada técnica de predicción, al observar bajo distintos entornos, cuáles serán los puntos débiles o fuertes, las amenazas y las oportunidades con el fin de prepararse al respecto.

El método de los escenarios

Orígenes y Definiciones.

El futuro es múltiple, hay varios futuros posibles y el camino que lleva a uno u otro no necesariamente es único. La descripción de un futurible y del camino que le corresponde constituye un escenario.

La palabra escenario fue introducida en prospectiva por H. Kahn hace unos veinte años, cuando se publicó su libro “El año 2000”, pero en esa época se trataba más que todo de un género literario que ponía la imaginación al servicio de una predicción más o menos rosa apocalíptica y que muchos autores clásicos anteriores a Kahn ya habían ensayado (Anatole France en “La Isla de los Pingüinos”, George Orwell en 1984”, Julio Verne, etc).

En Francia, el equipo de OTAM fue el primero en utilizar el método de los escenarios, con ocasión de un estudio de prospectiva geográfica realizada para la DATAR (1). Desde entonces, este método se ha adaptado a numerosos sectores (industrias, agricultura, demografía, empleo) (2) y se ha aplicado a diferentes niveles geográficos (países, regiones, mundo).

Por esas mismas fechas los investigadores norteamericanos Gordon, Elmer, Dalkey y otros desarrollan varios métodos relativamente formalizados de construcción de escenarios, la mayoría de ellos basados en entrevistas con expertos: DELFI, matrices de impactos cruzados, etc. Todos estos análisis se publican con regularidad en las revistas Futures (Gran Bretaña) y Tecnological Forecasting and Social Change (Estados Unidos).

En la práctica, no existe un solo método de los escenarios, sino muchas maneras de construir escenarios (unas sencillas, otras sofisticadas). Sin embargo, parece que se ha llegado a un "consenso" para atribuir el calificativo de "método de escenarios" solamente a un análisis que comprende un cierto número de etapas muy precisas (análisis de sistemas, retrospectiva, estrategias de actores, elaboración de escenarios) que se encadenan en una secuencia lógica, como vamos a mostrarlo más adelante. Pero antes es importante precisar las definiciones de los principales conceptos utilizados en el método de escenarios.

Planes contingentes

Se ha señalado que en el contexto del plan, además de las variantes e invariantes, las sorpresas (eventos de muy baja probabilidad de ocurrencia) pueden influir en forma importante y determinante en la ejecución del plan.

Una sorpresa constituye una variante que, a diferencia de los analizados anteriormente, presenta una muy baja probabilidad de ocurrencia, razón por la cual no son consideradas dentro del diseño de los escenarios.

Para manejar la incertidumbre que representan las sorpresas, se utiliza la técnica de los planes de contingencia usada en la planificación estratégica pública en conjunto con los planes por escenarios. Los planes de contingencia más conocidos y utilizados se encuentran relacionados con sorpresas de carácter físico-ambientales (terremotos o sismos, huracanes, inundaciones); de operación industrial (derrames de petróleo, expulsión de agentes químicos) y electorales.

El profesor YehezkelDror (1994) sostiene que ningún plan es confiable si no incluye o incorpora planes de contingencia para complementar los planes por escenarios. En este sentido, plantea un protocolo para el diseño de escenarios y planes de contingencia, a lo cual se le han adicionado algunos componentes para adaptarlos a esta propuesta.

Protocolo para el diseño de planes de contingencia

a) Elaborar una lista de hechos importantes (sorpresas) para el plan objeto de formulación.

   Deben ser hechos que, en el marco de baja probabilidad de ocurrencia, tengan una apreciable probabilidad de que acontezcan y que, de presentarse, su impacto o efecto sobre el plan sería significativo.

b) Identificar cada sorpresa y someterla a las siguientes preguntas:

   ¿Qué probabilidad de ocurrencia tiene la sorpresa? Alta, media o baja.

   De ocurrir la sorpresa: ¿Cuál es el impacto de la misma sobre el plan? Alto, medio o bajo.

   ¿Qué tipo de planes de contingencia son posibles de diseñar y cuál sería su costo? Costos económicos y políticos, entre otros.

c) Analizar la posibilidad de diseñar los siguientes planes de contingencia:

PPPS: plan preventivo para alterar la probabilidad de la sorpresa (ejemplo: plan de vigilancia y control contra atentados en pozos petroleros de Cabimas).

PPIS: plan preventivo para alterar el impacto de la sorpresa (ejemplo: plan para la reubicación de la población en áreas adyacentes a zonas de probable inundación).

PRIS: plan reactivo para alterar el impacto de la sorpresa (ejemplo: plan para la reubicación de la población en áreas adyacentes a zonas inundadas).

Metodología básica del plan de contingencias

El fin del Plan de Contingencias, es definir el conjunto de medidas, tanto de aviso como correctoras, necesarias para actuar ante las modificaciones del entorno externo e interno consideradas en el Plan Estratégico que pongan en peligro el conjunto de medidas de futuro allí establecidas.

El Equipo de Trabajo para el análisis del Plan de Contingencias, elaboró la siguiente metodología básica de comienzo:

1. Análisis de la lista de temas contingentes, ya especificados en el capítulo anterior.
2. Preselección de temas contingentes.
3. Selección y evaluación de los temas contingentes, en función de su probabilidad, gravedad y proximidad.
4. Establecimiento de estrategias contingentes, para los temas finalmente seleccionados.

La contingencia, cualquiera que ésta sea, debe tener dos características diferenciadas para que se convierta en problema:

a. Una probabilidad de ocurrencia.
b. Un grado de gravedad que incida en los objetivos, en los distintos tipos de trabajos y servicios y en los recursos humanos de la compañía.

Programas y presupuestos

La etapa de programación del presupuesto

En un sistema moderno, la formulación del presupuesto se inicia con el proceso de programación presupuestaria. Ésta da contenidos de corto plazo a las decisiones implícitas en un programa de largo aliento.

Por lo general, los programas de desarrollo económico, de educación, de salud, etc., comprenden varios años de ejecución. En ellos están determinados los volúmenes de inversión y su distribución por actividades económicas; los niveles de consumo y su composición entre bienes y servicios, la construcción de escuelas y hospitales, de puertos, caminos, etcétera. Sin embargo, los volúmenes de inversión y de bienes y de servicios de consumo que deben ser producidos están, naturalmente, expresados en términos agregados o genéricos. Para llevarlos a la práctica debe entrarse en el minucioso detalle que requiere la puesta en marcha; ésta es la tarea de la programación presupuestaria.

La programación presupuestaria se realiza todos los años con el propósito de definir detalladamente cada uno de los componentes de la actividad gubernamental con el máximo de concreción. Dentro de los programas de transportes de largo plazo, es preciso concretar metas para un año en kilómetros de caminos pavimentados, de kilómetros de vías férreas instaladas, de nuevos puertos a construir, de nuevas pistas de aterrizaje y de adquisición de medios de transporte, etcétera. La programación presupuestaria traduce pues, las metas de largo plazo en metas inmediatas y define sus contenidos a través de programas de trabajo.

Los programas de trabajo que confeccionan las unidades administrativas deben formularse conforme a las directivas centrales. Los programas educacionales no son independientes de los de salud pública, ni ninguno de ellos es ajeno a los de industrialización. Por esta razón los programas de trabajo de las unidades administrativas en cada sector de la actividad gubernamental se confeccionan no sólo conforme a una técnica previamente establecida que garantice la seriedad con que se han fijado

las metas de trabajo y se han asignado los recursos disponibles, sino dentro de un marco global de actividades que fija la intensidad y alcance de dichos programa. Cuando las metas fijadas por los distintos organismos públicos exceden el marco de las posibilidades brindadas por los recursos disponibles, y sobrepasan los límites de actividad fijados *apriori*por la Oficina Central de Presupuesto o de Planificación, corresponde a estas oficinas centrales hacer una evaluación nuevamente de dichos programas y fijar las prioridades que hagan posible una selección inteligente de las actividades gubernamentales. Según la escala de prioridades fijadas, los programas pueden ser ampliados, reducidos, mantenidos o eliminados en función de los criterios centrales que se hayan establecido.

Las prácticas usuales en los países están, por cierto, muy lejos de este esquema. Por lo general, en nuestros países el gran programador presupuestario es la rutina, la costumbre establecida. En muy pocos países se encuentra actualmente un sistema programador fiscal que responda a las necesidades racionales de la programación. En efecto, si bien es cierto que en algunas áreas de la actividad del Estado existen buenos programas y éstos son acogidos satisfactoriamente en los presupuestos, no lo es menos que éstos constituyen los casos de excepción, predominado como sistema un mecanismo programador fundamentalmente empírico.

Un sistema racional de programación presupuestaria debe contar con un proceso o mecanismo adecuado a las necesidades que supone la producción sistemática y periódica de programas de trabajo, encuadrados en las líneas de acción fijadas en los planes de largo plazo.

El proceso de programación presupuestaria podría tener las siguientes etapas:

a. Fijación de niveles de actividad gubernamental.
b. Formulación de programas de trabajo en las unidades administrativas.
c. Presentación de los programas a la autoridades superiores.

d. Formulación del programa global de acción del gobierno y de los programas sectoriales.
e. Formulación del presupuesto fiscal financiero.

a. Fijación de niveles de actividad gubernativa

Para la fijación de los niveles de actividad gubernativa hay que distinguir dos casos: si existen programas de largo plazo o si no existen. Si el gobierno tiene un programa de desarrollo global para varios años, las líneas fundamentales de acción figuran allí, de manera que la oficina central de presupuestos debe instruir, en función de dichas orientaciones, a las unidades administrativas acerca de cuáles son los niveles de actividad que el gobierno desea obtener de ellas. Por ejemplo supóngase que la meta de expansión tierras regadas sea de cien mil hectáreas en el primer año, de ciento cincuenta mil en el segundo y así sucesivamente; en este caso la oficina de presupuesto se limita a comunicar a la Oficina de Obras de Regadío del gobierno, que debe confeccionar un programa de trabajo para el año en virtud del cual deberá construir un cierto número de embalses, canales y demás obras de riego para cumplir dichas metas. Esta oficina hace un programa y calcula los costos de las obras proyectadas a precios de mercado del año de que se trata, y sobre estas bases confecciona su programa y presupuesto para el año inmediato. Esta misma conducta debe tener la oficina de presupuesto con el resto de las actividades gubernativas previstas en los programas de largo plazo.

b. Formulación de programas de trabajo por parte de las unidades administrativas

Una vez que las unidades administrativas reciben instrucciones desde la oficina central de presupuestos, se comienza a preparar por separado cada uno de los proyectos particulares para el año siguiente que tendrá a su cargo la oficina. Mientras que la tarea de las oficinas centrales es de programación general, la misión de las unidades administrativas es de programación particular, y esencialmente de detalle.

Cada oficina sabe concretamente cuánto ha hecho en el año en curso, cuánto más o menos puede hacer en el resto del año y cuánto podrá hacer, en consecuencia, durante el año siguiente, considerando al efecto los recursos de que dispone y el grado de organización. La proyección de sus trabajos para el futuro puede tal vez ser más modesta de lo que desearía la oficina central, de acuerdo con las metas globales trazadas para toda la acción gubernativa. En dicho caso, pueden a la postre seguirse dos caminos: o la oficina central recomienda ampliar la dotación de recursos de esa unidad administrativa o se procura racionalizar la organización de ella con miras a aumentar el rendimiento de los recursos.

El punto de referencia que debe tomar en cuenta la unidad administrativa particular para formular su programa son los objetivos de largo plazo fijados en su ley orgánica y los niveles concretos de actividad planeados por las oficinas centrales. Con estos puntos de partida, la oficina particular debe definir sus objetivos de corto plazo considerando resultados que deben lograrse.

En seguida, se fijan estos resultados deseables en una jerarquía, de acuerdo con los criterios de prioridad. Se establecen a los objetivos y resultados que desea alcanzar, los límites de tiempo, calidad y costos y finalmente deciden los métodos generales para lograr los resultados presupuestados, determinando las atribuciones de que dispondrá el personal para ejecutar sus funciones y el papel concreto que se asignará a cada uno de ellos.

Cuando el organismo ha hecho el trabajo sustantivo de preparar el programa de acción, debe ordenar todos los antecedentes y fundamentos que le han permitido fijar las metas, establecer prioridades, asignar recursos y planear la ejecución y presentarlos en forma conveniente a la Oficina Central de Presupuestos. Muchas veces la presentación descuidada, incompleta o inorgánica de un buen programa ha disminuido sus posibilidades. Se verá en el párrafo siguiente los aspectos formales de presentación de los programas.

c. Presentación del programa

Es probable que los funcionarios ejecutivos de los niveles superiores, encargados de adoptar las decisiones finales sobre los programas, no tengan tiempo necesario para revisar acuciosamente el material que se somete a su consideración al entregarle el proyecto de programa.

Además, es posible que existan diversos puntos de carácter técnico muy especializado que un jefe de servicio no tiene por qué conocer. Por lo general, la autoridad del organismo público posee experiencia administrativa, está infiltrado en la orientación política, social y económica del gobierno, tiene sentido crítico, criterio práctico y cuenta con la asesoría de expertos en las distintas facetas que abarca su radio de acción. Pero no tiene por qué conocer todas las facetas técnicas de los programas.

Conviene que el programa que se someta al conocimiento de los jefes contenga un resumen del programa a fin de facilitar la formación de un juicio global acerca de él, sin necesidad de profundizar en él; se continúa con diversos capítulos y anexos destinados a describir el programa y a hacer posible la comprobación de la verosimilitud de las cifras y datos, de los cálculos y supuestos fijados para establecer las metas y determinar los costos y recursos necesarios.

La explicación de detalle interesa principalmente a los programadores presupuestarios, quienes están llamados a cooperar en el trabajo de evaluar los programas y a fijar las relaciones al conjunto total de programas. El detalle de los programas es también necesario para los ejecutores de los planes, pues a ellos corresponde tomar las medidas de organización y administración que conduzcan a su realización. No obstante, el resumen del programa resulta conveniente en todo caso, pues ubica en el plano global a todas las personas que estarán relacionadas con la formulación o ejecución del programa. El resumen del

programa debe contener las conclusiones fundamentales y describir los rasgos más significativos del mismo.

d. Formulación de los programas globales y sectoriales

Una vez fijados los límites de la actividad gubernamental, por la Oficina Central de Presupuestos y/o de Planificación, confeccionados los programas particulares por parte de cada unidad administrativa, y hecha su presentación se procede a hacer la evaluación y se da forma al programa global del gobierno para un año más y se dividen los sectores.

Al hacer la evaluación de los programas la oficina central de presupuestos y/o planificación procede a integrar uno por uno los programas de cada unidad administrativa, siguiendo la clasificación sectorial que se haya adoptado. Al efecto, los volúmenes de trabajo se integran y correlacionan debidamente, para establecer con claridad las metas en cada sector de actividad. Por ejemplo, las metas de los planes de regadío se integran con los de siembras, las campañas de desinfección, etc. De esta manera se van dibujando nítidamente las posibles contradicciones, los cuellos de botella y las hipertrofias de los programas. El programa de un sector determinado se compara con las metas asignadas a cada sector y en la etapa de fijación de límites y luego con las de las unidades administrativas que integran el sector. Como fruto de estas comparaciones puede aparecer la necesidad de ampliar ciertos programas, de reducirlos o de alterar sus prioridades. En esta forma se produce el reajuste de los programas de las unidades administrativas con los límites sectoriales fijados previamente y se formulan los programas sectoriales.

Para determinar las prioridades de los programas existen tres aspectos que conviene dilucidar. El primero se refiere a la justificación del empleo de los recursos en tal o cual actividad y de la producción de tales o cuales bienes y servicios y no otros; en virtud de él se deciden las razones para recomendar el uso determinado de los recursos como podría ser, por ejemplo, si se gastaran recursos en un programa para eliminar el

analfabetismo o de construcción de hospitales o de caminos o de ampliación de la dotación de la policía. Un segundo aspecto se refiere a la justificación de lo propuesto en el programa y consiste en elegir las alternativas técnicas de ejecución: en este sentido se debe determinar una vez que se haya, por ejemplo, decidido ejecutar un programa de caminos, qué caminos deben hacerse dentro de dicho programa y conforme a qué procedimiento técnico. Un tercer aspecto sería el de decidir la fecha de iniciación práctica del programa; para este efecto se debe justificar la prelación del programa en el tiempo.

e. **La formulación del presupuesto gubernamental**

Los pasos siguientes en el proceso de programación presupuestario consisten en dar forma a los presupuestos del gobierno para que reflejen los planes y programas formulados. Ya se ha dicho anteriormente que los presupuestos modernos son un reflejo de los programas elaborados por el Estado.

La fase preparatoria del presupuesto se inicia con la confección de los programas de trabajo por parte de los organismos públicos; parece conveniente que el planteamiento comience a los menos seis meses antes de la fecha en que empezará a aplicarse el presupuesto. Los programas de actividades y de gastos públicos deben someterse a los límites que fije la Oficina Central, límites que se dan a conocer a los organismos públicos mediante instrucciones y circulares del Director del Presupuesto a los jefes de servicio, y en las cuales se precisan las líneas generales que orientarán la distribución de los gastos públicos y las normas a que se sujetarán los presupuestos de cada organismos.

Una vez confeccionados los proyectos por los distintos servicios, se envían a la Dirección del Presupuesto, con lo que comienza el proceso de formulación de la ley de presupuesto, con sus revisiones, audiencias, reajustes y demás operaciones que culminan con la presentación al Congreso del proyecto de presupuesto.

Los principios expuestos anteriormente son cumplidos en forma adecuada en la preparación de presupuestos-programas, donde la unidad de programa introduce la racionalidad en todo el sistema.

Sistemas de información

Una definición de sistemas de información basadas en la tecnología de la información

Según Whiten, Bentley y Ditman (2004), un sistema de información es un conjunto de personas, datos, procesos y tecnología de la información que interactúan para recoger, procesar, almacenar y proveer la información necesaria para el correcto funcionamiento de la organización.

Si se compara la definición anterior con la realizada por Laudon y Laudon, observamos una estructura similar, pero con distintas matizaciones. La primera de ellas hace referencia al conjunto de componentes que forman parte de un sistema de información. En la definición de Whitten, Bentley y Ditman se especifican los distintos componentes que interactúan en un sistema de información: personas, datos, procesos y tecnología de información.

Con el fin de construir un sistema de información eficaz y eficiente, los responsables en su desarrollo deben ser capaces de combinar de forma eficaz los distintos componentes que constituyen dichos sistemas. Algunos de ellos pueden ser:

- Personas: directivos, usuarios, diseñadores, analistas, etc.
- Datos: materia prima para crear información útil.
- Procesos: actividades de empresa y actividades de proceso de datos y generación de información que apoyan las actividades de empresa.
- Tecnologías de información: el *hardware* y el *software* necesario que sostiene a los anteriores tres componentes.

Peter Drucker creó el término trabajador de la información para designar a aquellas personas cuyo trabajo tiene que ver con la creación, la recolección, la distribución y el uso de información. El componente personas de la definición de Whitten hace referencia a todas aquellas personas que pueden ser identificadas a los trabajadores de la información cuyas responsabilidades se basan en conocimiento especifico.

Una definición de sistemas de información desde una perspectiva estratégica

Andreu, Ricart y Valor (1996) definen los sistemas de información " como el conjunto formal de procesos que, operando con un conjunto estructurado de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) de la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección de control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia".

Existen varios aspectos en la definición anterior que pueden ser bastante interesantes de analizar. Para empezar, los profesores Andreu, Ricart y Valor sólo hacen referencia a los sistemas formales de información, aunque matizan –en su libro- que también existen sistemas informales de información que, incluso, pueden llegar a ser más importantes y eficientes que los formales. Pero debido a la dificultad de delimitar, trabajar, dirigir y planificar los sistemas informales, Andreu, Ricart y Valor sólo hacen hincapié en los sistemas más formales de la organización.

Otro aspecto destacable de la definición es la manera cómo se deben almacenar los datos que el sistema de información recopila y genera. Según ésta, los datos deben almacenarse según las necesidades de los usuarios del sistema, en lugar de "imponer" una nueva forma de trabajar en función de una estructura de datos "poco natural" del nuevo sistema de información.

El sistema de información de una empresa debe, tal y como expone la definición, proporcionar tres funciones a la organización. La primera función hace referencia a la práctica y coordinación de las acciones operativas que se realizan de forma habitual a lo largo de la organización. La segunda función es poder ejercer el control necesario para identificar las acciones que van en contra de los objetivos de la organización, y a partir de aquí dirigir nuevas acciones rectificadoras de una forma eficiente. La tercera función de un sistema de información es proporcionar la información necesaria para ayudar a tomar decisiones a nivel operativo, directivo y estratégico. Las tres funciones tienen como objetivo final el correcto funcionamiento de la empresa.

Organización de la planificación

Las organizaciones diseñan la etapa de evaluación y control de la planificación estratégica para coordinar las actividades planteadas con las metas y objetivos. En el panorama general, el aspecto crítico en esta etapa es la coordinación entre las áreas funcionales. Por ejemplo, la distribución oportuna y la disponibilidad del producto casi siempre dependen de la producción exacta y puntual. Al mantener contacto con el gerente de producción, el gerente de marketing garantiza la implementación efectiva de la estrategia de marketing (asegurando la producción a tiempo) y, a largo plazo, mayor satisfacción del cliente. La necesidad de coordinación es muy importante en marketing, donde el logro de la estrategia depende siempre de la ejecución coordinada con las otras estrategias funcionales.

La clave para la coordinación es asegurarse de que las áreas funcionales mantienen líneas de comunicación abiertas en todo momento. Aunque esto puede ser muy difícil, resulta útil si la cultura organizacional está orientada hacia los clientes internos y externos. Mantener el enfoque en el cliente es muy importante durante todo el proceso de planeación estratégica, pero sobre todo en las etapas de implementación, evaluación y control. Los gerentes funcionales deben tener la capacidad de ver las

conexiones entre todas las decisiones de negocios y actuar por el bien de la organización y sus clientes.

En algunos aspectos, la etapa de evaluación y control del proceso de planeación es un principio y un fin. Por una parte, la evaluación y el control ocurren después de implementar una estrategia. De hecho, la implementación de cualquier estrategia no estaría completa sin la evaluación de su éxito y la creación de mecanismos de control para proporcionar y revisar la estrategia o su implementación, o ambas, si es necesario. Por otro lado la evaluación y el control sirven como punto de inicio del proceso de planeación en el siguiente ciclo. Como la planeación estratégica es un proceso sin fin, los directivos deben tener un sistema para vigilar y evaluar los resultados de la implementación en forma continua.

La gestión financiera y/o planificación financiera

Planificación financiera.

La planeación financiera es un proceso dinámico que sigue un siglo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocios y metas de crecimiento.

Objetivo de los estados financieros

El objetivo de los estados financieros es proporcionar información útil a una amplia gama de usuarios que toman decisiones de tipo económico, acerca de la situación financiera, resultados y cambios en la posición financiera de la entidad. Los Estados Financieros cubren las necesidades comunes de la mayoría de los usuarios anteriormente indicados.

Sin embargo ellos no proporcionan toda la información necesaria para tomar las decisiones económicas, dado que se refieren a efectos

financieros de hechos pasados y no incluyen necesariamente información que sea de tipo financiero.

Los Estados Financieros también muestran los resultados de la administración llevaba a cabo por la Gerencia, o dan cuenta de su responsabilidad por los recursos confiados a la misma.

Aquellos usuarios que desean evaluar la administración o responsabilidad de la Gerencia, lo hacen para tomar decisiones económicas como pueden ser, por ejemplo, si mantener o vender su inversión en una empresa, o si mantener o reemplazar a los administradores encargados de la gestión de la entidad.

Análisis de los estados financieros. Es la exploración de posición financiera de una empresa con el fin de identificar sus fortalezas y aprovecharlas, así como sus debilidades actuales, y corregirlas para sugerirles las acciones que deben seguir para evaluar la posición financiera actual de una empresa mediante sus estados financieros.

Balance General.- Estado financiero que representa una fotografía en un momento especifico (fecha) que muestran los activos de una empresa y como se financian los mismos (deuda o capital).

Estados financieros

Estado de Resultado. El **estado de resultados** es un resumen de los ingresos y gastos de una entidad durante un periodo específico, como un mes o un año. También llamado **estado de ganancias** o **estado de operaciones**, dicho estado es como un video: presenta imágenes financieras y de las operaciones de una empresa a lo largo del ejercicio. El estado de resultados contiene uno de los datos más importantes respecto de una empresa: su *utilidad neta*, es decir, los ingresos menos los gastos. Si los gastos son mayores que los ingresos, se tiene una pérdida neta en el ejercicio.

Estado de Variaciones al Capital Contable. El **estado de variaciones al capital contable** es un resumen de los cambios ocurridos en el *capital contable* (participación del propietario o los propietarios) de la entidad durante un periodo específico, como un mes o un año. El aumento en el capital contable surge de las inversiones de los propietarios y de la utilidad neta devengada durante el ejercicio. Sus disminuciones se deben a retiros de los propietarios o pérdida neta en el ejercicio. La utilidad o la pérdida neta provienen directamente del estado de resultados. Las inversiones y los retiros de los propietarios son transacciones de capital entre la empresa y su propietario o propietarios, de modo que no tienen efecto en el estado de resultados.

Balance. El **balance** es una numeración de todas las partidas de activo, pasivo y capital contable de la entidad a una fecha específica, usualmente al final de un mes o un año. Es como una fotografía instantánea de la organización. Por ello, también se llama **estado de situación financiera**.

Estado de Flujo de Efectivo. El **estado de flujo de efectivo** contiene los montos de entradas de efectivo (entradas de caja) y salida de efectivo (*pagos al contado, salidad de caja o erogaciones)* del periodo. Las actividades empresariales producen una entrada de caja neta (los ingresos son mayores que los pagos) o salida de caja neta (los pagos son mayores que los ingresos). El estado de flujo de efectico muestra el aumento neto o la disminución neta del efectivo durante el ejercicio y el saldo de efectivo al final del ejercicio mismo.

Estado de flujos de fondos (fuentes y usos)

Los directores financieros toman decisiones para asegurar de que las empresas tengan suficientes fondos con el fin de cumplir con sus obligaciones financieras y aprovechar las oportunidades de inversión. Para que los analistas puedan evaluar estas decisiones (durante un lapso de tiempo), es necesario estudiar el *flujo de fondos* de las compañías. Al distribuir el flujo de fondos de una empresa en forma sistemática, los

analistas pueden establecer mejor si las decisiones tomadas para la empresa se tradujeron en un flujo razonable de fondos, o en fondos cuestionables que ameritan una revisión más minuciosa.

El presupuesto

Los negocios usan diferentes tipos de presupuestos. El presupuesto más orientado al futuro es el plan estratégico, que establece las metas y objetivos generales de la organización. El plan estratégico conduce a la planeación a largo plazo, que produce los estados financieros pronosticados para periodos de cinco a diez años.

Los presupuestos son estimaciones de lo que la administración querría ver en los estados financieros futuros de la compañía.

Tipos de presupuestos

1. **Presupuesto de capital:** Presupuesto que detalla los gastos que se planean realizar en instalaciones, equipos, productos nuevos y otras inversiones de largo plazo.
2. **Presupuesto maestro**: El presupuesto maestro es un plan de negocios periódicos que incluye un conjunto coordinado de programaciones operativas detalladas y de estados financieros, incluye pronósticos de ventas, de gastos, de recibos, desembolsos de efectivos y hojas de balance.

   Sintetiza las actividades planeadas de todas las oficinas de una organización.
3. **Presupuesto continuo:** Forma frecuente que adopta el presupuesto maestro, que consiste en agregar un mes en el futuro al mismo tiempo que se elimina el mes que termina.
4. **Presupuesto operativo (Plan de utilidades):** Parte principal de un presupuesto maestro, se enfoca en el estado de resultado y sus programaciones de apoyo. Este puede mostrar una pérdida presupuestada, o incluso se podría usar para presupuestar gastos en una organización o agencia sin ingresos por ventas.

5. **Presupuesto financiero:** Se enfoca en los efectos que el presupuesto operativo y otros planes (como los presupuestos de capital y los reembolsos de deudas) tendrán en el efectivo.

Apalancamiento financiero.

El apalancamiento financiero es simplemente el uso de dinero prestado. Los accionistas de una empresa usan el apalancamiento financiero para impulsar su ROE, pero al hacerlo aumenta su sensibilidad de este ultimo a las fluctuaciones de la rentabilidad de operación subyacente de la empresa medida por su ROA. En otras palabras, al usar el apalancamiento financiero, los accionistas de la empresa están sujetos el riesgo financiero así como al riesgo de operación de la empresa.

Desempeño financiero.- Un buen desempeño financiero requiere un equilibrio de la deuda y del financiamiento por deuda de participación. Además de decidir cuanta deuda es apropiada, la compañía deberá determinar el monto de los préstamos a corto plazo y del financiamiento mediante la emisión de bonos u otra deuda a más largo plazo.

Administración del capital de trabajo. En la administración financiera se encuentra implícita la coordinación eficiente del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc. (activo circulante) así como los acreedores comerciales, acreedores bancarios, etc. (pasivo circulante).

Estrategias financieras. Son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.

Razones del balance general

Razones de liquidez.- las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Compararan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de la solvencia de la empresa de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad.

Razón del circulante.- Una de las razones de liquidez más generales y frecuentemente aplicadas es la razón del circulante:

Activos circulantes/pasivos circulantes

Razón de deuda o capital. Para evaluar el grado en que las empresas utilizan dinero prestado, se puede recurrir a diferentes razones de deudas. La *razón de deuda a capital* se calcula simplemente dividiendo la deuda total de una empresa (incluidos los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas:

Deuda total/ Capital de los accionistas

Razón de deuda activo total. La *razón de deuda a activo total* se determina dividiendo la deuda total de una empresa entre sus activos totales:

Deuda total/Actividades totales

Razones de actividad. Las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, sirven para determinar le eficiencia de las empresas en el uso de sus activos.

Actividades de cuentas por cobrar. Las razón de rotación de cuentas cobrar (RC) permite conocer la calidad de cuentas por cobrar de una empresa y qué tanto éxito tiene en su cobro. Se calculó dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas anuales a crédito:

Ventas netas anuales a crédito/Cuentas por cobrar

Actividades de las cuentas por pagar. Puede haber ocasiones en que las empresas quieran estudiar su propia capacidad, para pagar a los proveedores, o la de algún posible cliente a crédito. En estos casos tal vez sea aconsejable llevar a cabo un *análisis de antigüedad de las cuentas por pagar*.

Días al año/Rotación de las cuentas por pagar

O equivalentemente:

Cuentas por cobrar x Días al año/ Ventas anuales a crédito

Actividad del inventario. Para poder establecer la eficiencia con que una empresa maneja su inventario (y para conocer la liquidez del mismo), se calculó la razón de rotación del inventario (RI):

Costo de los bienes vendidos/Inventario

Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión. Juntas, estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de las empresas.

Rentabilidad en relación con las ventas. La primera razón considerada es la del margen de utilidad bruta:

Ventas netas-Costos de los bienes vendidos/Ventas netas

Rentabilidad en relación con las inversiones. El segundo grupo de razones de rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones. Una de estas medidas es la razón de rendimiento de la inversión (RSI) o de rendimiento del activo.

Utilidad neta después de impuestos/Activos totales

Rendimiento sobre el capital (RSC). El rendimiento del capital es otro parámetro resumido del desempeño general de una empresa, el rendimiento sobre el capital (RSC) compara la utilidad neta después de impuestos (menos los dividendos de las acciones preferentes, si los hubiera) con el capital que invierten en la empresa los accionistas:

Utilidad neta de después de impuestos/Capital de los accionistas

MARCO CONTEXTUAL

La avícola Villares oriunda de la provincia de los Ríos cuenta con una estructura propia para ofrecer a los clientes un producto de calidad, su actividad principal es encaminada a la compra de pollos bebes y criarlos mediantes estándares de producción conocidos para llegar a los pollos en pie, el cual es un producto de consumo masivo, no solo en la provincia mencionada sino en el resto del mundo entero. La avícola queda ubicada en la cuidad de Quevedo, Vía a San Carlos km. 1.5 Principal S/N, la cual a lo largo de su vida desde la constitución de está, ha conseguido cumplir con los objetivos de los accionistas involucrados sin contar con una debida planificación estratégica enfocada en su misión, visión y objetivos que ayude a mejorar los ingresos percibidos en el pasado, por lo cual nosotros mediante las teorías antes enunciadas proponemos la restructuración de las estrategias propiamente utilizadas en el ámbito de sus actividades administrativas y financieras, para así poder demostrar que la avícola en mención es ampliamente capaz de poder incrementar sus ventas, mejorando así sus índices de rentabilidad y liquidez del capital de trabajo.

Esto lo podemos generar efectivamente empezando con la redacción y luego el compromiso serio de conocer la misión y visión y de llevarla acabo, tal y como lo menciona el marco teórico de nuestro proyecto.

Una vez alineados, podremos realizar los análisis del entorno interno y externo de la avícola para establecer estrategias y planes de contingencias en caso de existir enfermedades, depresión y condiciones

climatológicas en la cría del pollo, entre otras, para así, poder atacar cualquier imprevisto y minimizar su incidencia dentro del negocio.

Por lo tanto, es apropiado generar planes o programas, llevados de la mano con la proyección de presupuestos mensuales cumpliendo con las metas trazadas en la misión y visión de la avícola, estableciendo controles mediante organización y coordinación de una eficiente planificación estratégica, permitiendo de esta manera obtener los efectos positivos en la gestión financiera, optimizando así los márgenes de rentabilidad, cumpliendo las proyecciones elaboradas dentro de la planificación financiera y minimizando los riesgos que pudiere haber en todo el negocio, ya que como es de conocimiento público siempre estamos expuestos a cualquier salvedad, la cual este desarrollo de tesis desea contribuir positivamente en caso de presentarse.

La avícola Villares cuenta con personal gerencial, administrativo y obrero que son parte importante dentro de la planificación estratégica, ya que forman el eje y motor primordial para el cumplimiento de este proceso, ya que sin ellos todo las recomendaciones en el presente proyecto serían en vano, se considera que se debería fortalecer el compromiso para con la avícola para así poder aprovechar el 100% de su trabajo.

Analizando lo expuesto consideramos que la avícola necesita mejorar su gestión financiera conforme a la actualidad, con esto se quiere recalcar el poder actualizar los procedimientos ya establecidos, tanto administrativos como financieros desde la conformación para poder encaminar a una correcta y adecuada toma de decisiones en las finanzas de la avícola.

MARCO LEGAL

Tomando como referencia que nuestro proyecto se basa en planificación estratégica para reorganizar gestión financiera se puede traer las siguientes normativas que son de mucha ayuda en la elaboración del mismo, de las cuales se ha extraído lo que se considera que aporta al proyecto propiamente dicho, ya que se elaborarán estados financieros proyectados para el 2013 enfocados a estrategias que se generarán de estados financieros de años anteriores, por lo que se menciona:

El tema de investigación hace referencia a lo que indica la **Norma Internacional de Contabilidad NIC 1: "Presentación de Estados Financieros",** ya que dentro de su Introducción en el literal IN12 indica: "La NIC 1 requiere que una entidad revele información comparativa con respecto a periodos previos, es decir revelar como mínimo dos de cada uno de los estados y notas correspondientes. Ello introduce un requerimiento de incluir en un juego completo de estados financieros un estado de situación financiera como al principio de primer periodo comparativo siempre que la entidad aplique retroactivamente una política contable o haga una reexpresión retroactiva de partidas en sus estados financiero."

En la misma **Norma Internacional de Contabilidad NIC 1: "Presentación de Estados Financieros",** menciona en el párrafo 9 dentro de la Finalidad de los Estados Financieros lo siguiente: "Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados."

Por otra parte la **Norma Internacional de Contabilidad NIC 18: "Ingresos de Actividades Ordinarias"**, en la Medición de los Ingresos de Actividades Ordinarias en su párrafo 9 nos dice: "La medición de los ingresos de actividades ordinarias debe hacerse utilizando el valor razonable de la contrapartida, recibida o por recibir, derivada de los mismos".

La **Norma Internacional de Contabilidad NIC 18: "Ingresos de actividades Ordinarias",** en el texto de Venta de Bienes, párrafo 19, reconoce: "Los ingresos de actividades ordinarias y los gastos, relacionados con una misma transacción o evento, se reconocerán de forma simultánea; este proceso se denomina habitualmente con el nombre de correlación de gastos con ingresos. Los gastos, junto con las ganancias y otros costos a incurrir tras la entrega de los bienes, podrán ser medidos con fiabilidad cuando las otras condiciones para el reconocimiento de los ingresos de las actividades ordinarias hayan sido cumplidas"

Por último y no menos importante debido a que nuestro proyecto es sobre una avícola, la cual su producto principal es el pollo en pie para la venta, la **Norma Internacional de Contabilidad NIC 41: "Agricultura",** en el subtítulo Reconocimiento y Medición, párrafo 10 expone: "La entidad reconocerá un activo biológico o un producto agrícola cuando, y sólo cuando:

(a) La entidad controle el activo como resultado de sucesos pasados;
(b) Sea probable que fluyan a la entidad beneficios económicos futuros asociados con el activo; y
(c) El valor razonable o el costo del activo puedan ser medidos de forma fiable.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño investigativo modalidad de la investigación

Este capítulo se encuentra referido al contexto operativo de la investigación, es decir las bases y lineamientos que se llevaran a cabo y los procedimientos a seguir para recopilar la información necesaria para dar respuesta a las interrogantes.

El diseño de este proyecto se deriva de un conjunto de aspectos, entre ellos se tienen: definir el tipo de la investigación, la población y muestra, instrumentos de investigación, procedimiento de la investigación y recolección de la información.

Las etapas de la investigación estuvieron debidamente establecidas, considerando que es un proceso riguroso para obtener el conocimiento que se requiere. El tipo de investigación debe considerar el método de observación, el método inductivo, deductivo y de análisis comparativo, experimental y estadístico, todo esto relacionado con las fuentes de información primarias y secundarias.

Consideramos que la modalidad de nuestra investigación está basada en lo siguiente:

Es de tipo **aplicada** porque se dirige a resolver un problema organizativo y de gestión de procedimientos. Mohammad NaghiNamakforoosh (2005) expresa: **"*Por lo general, hay dos tipos de investigación. Una se llama Investigación Aplicada y sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias." (p.44)***

Se considera que es **proyecto factible** porque relacionado con el concepto anterior se puede poner en práctica basado en el problema encontrado en la Avícola Villares. Para Tarsicio Jáñez Barrio (2008) manifiesta: ***"Proposición sustentada en un modelo operativo factible que ha de ser orientada a resolver un problema planteado o satisfacer necesidades en una institución o campo de interés regional, bien nacional, bien internacional." (p.125)***

Indica Francisco Leiva (1984) argumento sobre la investigación de **campo** lo siguiente: ***"La investigación de campo es aquella que se realiza en lugares no determinados específicamente para ello, sino que corresponden al medio en donde se encuentran los sujetos o el objeto de la investigación, donde ocurren los hechos o fenómenos de investigados."(p.11)***

Consideramos que este enunciado aporta a lo que queremos dar a conocer a la gerencia de la Avícola Villares para mejorar los procedimientos de la administración financiera que tienen actualmente.

Población de la investigación

El universo de nuestro proyecto estará compuesto por 10 personas, de las cuales 2 son mujeres y el resto son hombres, mayores de edad y con nivel superior de educación.

En vista de que la población está compuesta por 11 personas, se utilizara todo el universo.

Las técnicas de recolección de información que conforman parte de nuestro proyecto dan lineamientos antes mencionados para despejar las interrogantes que se han trazado.

Para el estudio del presente proyecto se ha procedido a tomar el siguiente grupo humano, que se detalla a continuación:

Cuadro 1 Población de la Investigación

GRUPO	N°
Gerente y/o encargados	3
Expertos	3
Funcionarios de instituciones	5
Total	**11**

Fuente:
Avícola Villares Acurio
Banco Central del Ecuador
CONAVE
AFABA
AMEVEA
Cámara de Comercio de Quevedo
Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Autores de la tesis

Cuadro 2 Instrumentos de las investigación

CUADRO DE INVOLUCRADOS		
INVOLUCRADOS	**NUMERO**	**METODOS Y TECNICAS**
Representante Legal	1	Encuesta
Presidente	1	Encuesta
Área Administrativa	1	Encuesta
Expertos en el tema	3	Entrevistas
Funcionarios de Instituciones	5	Entrevistas
Total	**11**	

Fuente:
Avícola Villares Acurio
Banco Central del Ecuador
CONAVE
AFABA
AMEVEA
Cámara de Comercio de Quevedo
Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Autores de la tesis

Métodos de la investigación

Los métodos de la investigación que podemos mencionar en los cuales nos basamos para el desarrollo del presente proyecto son las siguientes:

Método Científico.

El método científico es un proceso de razonamiento formalizado. Consiste en los siguientes pasos:

1. Se define el problema a analizar, se determinan las condiciones de observación.
2. Las observaciones se hacen bajo condiciones diferentes para determinar el entorno del sistema que contiene al problema.
3. En base a las observaciones, se concibe una hipótesis que describa como interaccionan los factores involucrados, o cual es la mejor solución al problema.
4. Para testear dicha hipótesis se diseña un experimento.
5. Se ejecuta el experimento y se obtienen y almacenan las medidas.
6. Se analizan los resultados del experimento y la hipótesis se acepta o se rechaza.

Nuestro proyecto de investigación aplicó el método antes mencionado, siguiendo los lineamientos de la estructura proporcionada, considerando el punto 5, las técnicas de recolección que consideramos que aportaría al presente proyecto serían las siguientes: encuestas y entrevistas. Mismas que se detallaran más ampliamente en el siguiente desarrollo.

Las encuestas a los gerentes y/o encargados

Para el desarrollo de este paso elaboramos la siguiente encuesta dirigida a los gerentes y/o encargados de la avícola Villares tomando en consideración el siguiente concepto que aporta y asegura nuestra investigación como manifiesta Livio Grasso (2006) : ***"La encuesta es un método de investigación importante. Esta importancia no deriva precisamente del hecho de que sea utilizada en tantos estudios de***

marketing (comercial y político) sino de sus potenciales contribuciones al desarrollo del conocimiento propio de distintas ciencias sociales como la psicología social, la sociología, la demografía, las ciencias económicas, las ciencias políticas, etc." (p.13)

1. ¿Usted considera importante redactar una Misión y Visión en la Avícola?
2. ¿Usted considera importante establecer metas, objetivos y estrategias en la Avícola?
3. ¿Basado en su experiencia cual considera que es la mayor fortaleza dentro del negocio para llevar a cabo una buena gestión financiera?
4. ¿Piensa usted que se puede mejorar la gestión financiera actual reestructurando procedimientos?
5. ¿Cuál de los siguientes puntos considera clave para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos?
6. ¿Piensa usted que es necesario poseer planes de contingencia para la toma de decisiones frente al giro del negocio?
7. ¿Considera necesario que para ejecución de la planificación estratégica se consideren las distintas áreas de la avícola?

Entrevistas a expertos

Las entrevistas con expertos no se centran tanto en narraciones de hechos experimentados como en tratar de obtener información fundada, averiguar experiencias especiales y actitudes, establecer ejemplos de formas típicas de comportamiento y estrategias fructuosas para resolución del problema mediante la conversación con el entrevistado en calidad de experto. El experto no (sólo) se caracteriza por su especial competencia profesional, sino también por su destacada experiencia vital, profesional o situacional, que es relevante para el tema del estudio.

1. ¿Por qué considera importante la planificación estratégica y financiera para la administración de una empresa?
2. ¿En relación a la planificación estratégica de una avícola cree usted que es necesario implementar herramientas y controles financieros, cuales serian las opciones que se deberían tomar?
3. ¿Hasta qué punto las avícolas les repercute no contar con un control financiero que les permita aumentar sus ingresos?
4. ¿Cómo puede una avícola empezar a llevar un control financiero?
5. ¿Podría recomendar medidas de control financiero?

Entrevistas a funcionarios de instituciones

En este subcapítulo se procederá a entrevistar a funcionarios de instituciones, los cuales nos darán sus puntos de vista guiados en su competencia profesional y su experiencia a lo largo del desarrollo de sus actividades con respecto con la planificación estratégica para la mejora y optimización de la gestión financiera de la avícola Villares.

1. ¿Qué programas y planes aporta usted a la formación de una buena asociación?
2. ¿Qué hace bien su organización que la convierte en una buena organización (sus habilidades, valores, prácticas, tradiciones, etc.)?
3. ¿Por qué es importante establecer relaciones para su organización? ¿Cuáles son, en condiciones ideales, los beneficios y resultados de una buena asociación?
4. Piense de cara al futuro. ¿Cuál sería una asociación ideal? ¿Cómo funcionaría?
5. ¿Ha determinado la organización cuáles serán sus programas y actividades para los próximos 2 años? Mencione por lo menos 3 puntos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Procesamiento y Análisis de datos

Con el fin de dar respuestas a la metodología planteada en la investigación, se diseñaron las herramientas, cuyo objetivo fue recopilar información sobre el problema que nos condujo a elaborar el presente proyecto, para lo cual como se mencionó en el capitulo anterior se utilizaran encuestas y entrevistas, que cuentan en los anexos, con preguntas abiertas y cerradas.

Las encuestas y entrevistas serán realizadas directas e individuales a la población de 10 personas.

Procedimiento de la Investigación

En el presente proyecto está estructurado en 4 capítulos que comprenden los siguientes temas; Marco teórico, Diseño de la investigación, Análisis de los Datos, Conclusiones y Recomendaciones.

Para la realización de nuestra investigación se realizó cuestionarios y entrevistas; las encuestas se aplicaron a la parte gerencial y administrativa de la avícola de manera que se pueda conocer de manera concreta la percepción que tienen sobre el problema.

ENCUESTAS APLICADAS A LOS GERENTES Y/O ENCARGADOS

1.- ¿Usted considera importante redactar una Misión y Visión en la Avícola?

Cuadro 3 Encuesta: Pregunta # 1

N°	¿Usted considera importante redactar una Misión y Visión en la Avícola?	fi	%	% Acum
1	Si es importante	2	67%	67%
	No es importante	0	0%	67%
	Desconoce	1	33%	100%
TOTAL		**3**		

Fuente: Encuesta realizada al personal de Avícola Villares

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Gráfico 4 Encuesta pregunta 1

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Interpretación pregunta # 1

Según los resultado obtenidos podemos determinar que el 67% de las personas encuestadas cree que es importante establecer una misión y visión dentro de la empresa que labora ya que contribuye sus objetivos y metas a corto y largo plazo. Y el 33% restante desconoce de la importancia de los beneficios de estas dos principales etapas de la planificación.

2.- ¿Usted considera importante establecer metas, objetivos y estrategias en la Avícola?

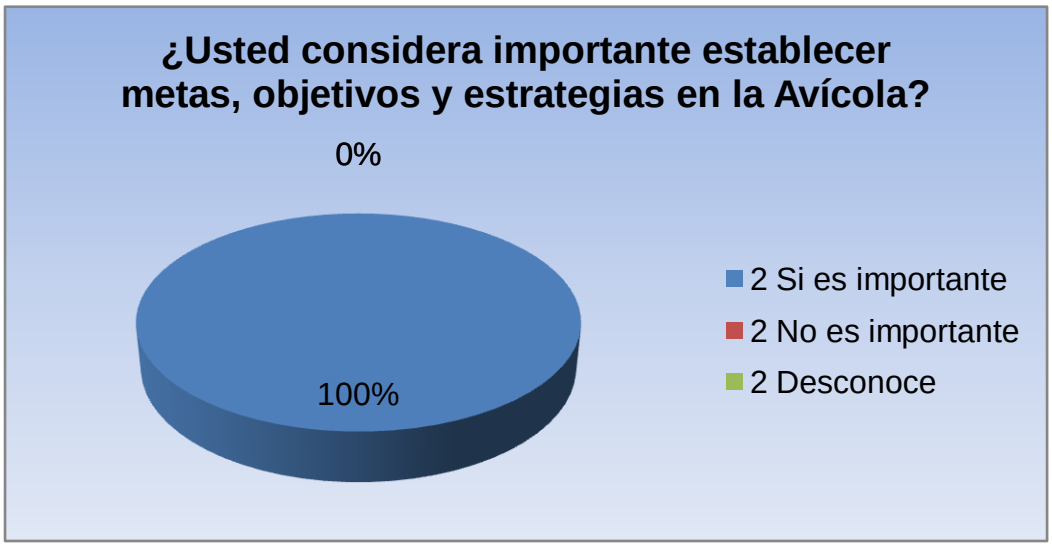
Cuadro 4 Encuesta: Pregunta # 2

N°	¿Usted considera importante establecer metas, objetivos y estrategias en la Avícola?	fi	%	% Acum
2	Si es importante	3	100%	100%
	No es importante	0	0%	100%
	Desconoce	0	0%	100%
TOTAL		**3**		

Fuente: Encuesta realizada al personal de Avícola Villares

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Gráfico 5 Encuesta pregunta 2



Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Interpretación pregunta # 2

Según los resultados obtenidos podemos determinar que el 100% de los encuestados coinciden y consideran importantes establecer metas, objetivos y estrategias porque aporta una estructura a la gestión financiera y/o administrativa dentro de los procedimientos de la planificación estratégica.

3.- ¿Basado en su experiencia cual considera que es la mayor fortaleza dentro del negocio para llevar a cabo una buena gestión financiera?

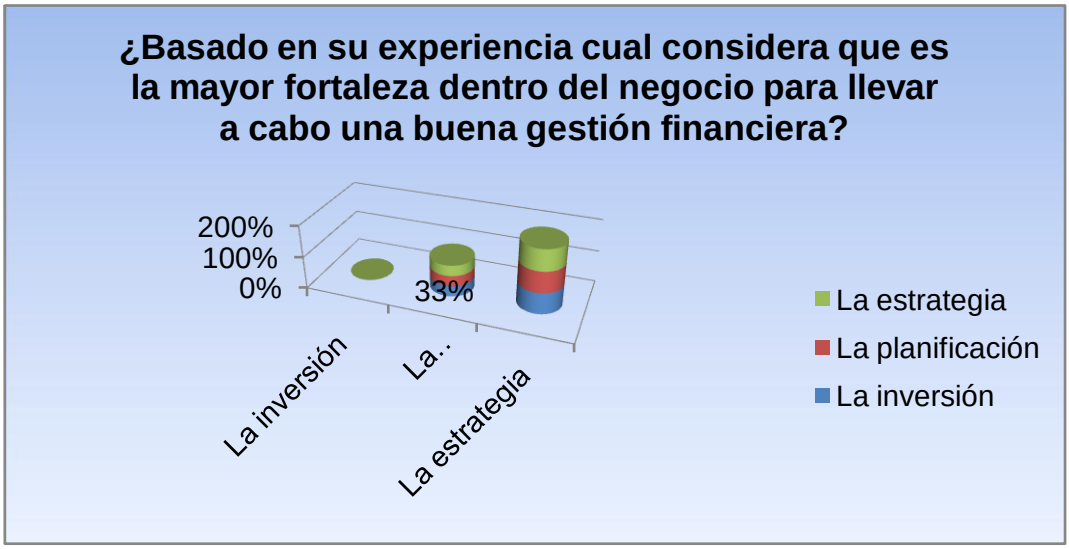
Cuadro 5 Encuesta: Pregunta # 3

Nº	¿Basado en su experiencia cual considera que es la mayor fortaleza dentro del negocio para llevar a cabo una buena gestión financiera?	fi	%	% Acum
3	La inversión	0	0%	0%
	La planificación	1	33%	33%
	La estrategia	2	67%	100%
TOTAL		**3**		

Fuente: Encuesta realizada al personal de Avícola Villares

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Gráfico 6 Encuesta pregunta 3



Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Interpretación pregunta # 3

Según los resultados obtenidos podemos determinar que el 67% de los encuestados consideran que la mayor fortaleza dentro de un negocio es la estrategia ya que ayudan a estructurar las decisiones operativas y financieras dentro del giro del negocio. Y el 33% restante expone que la planificación es una de las mejores herramientas a implementar en un negocio ya que se lleva a cabo paso a paso los procesos a realizar.

4.- ¿Piensa usted que se puede mejorar la gestión financiera actual reestructurando procedimientos?

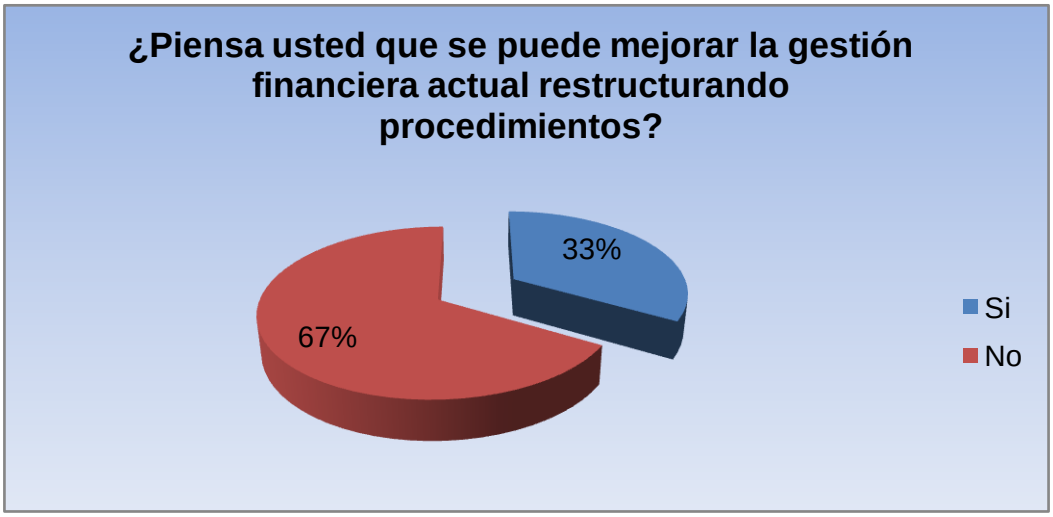
Cuadro 6 Encuesta: Pregunta # 4

Nº	¿Piensa usted que se puede mejorar la gestión financiera actual reestructurando procedimientos?	fi	%	% Acum
4	Si	1	33%	33%
	No	2	67%	100%
TOTAL		**3**		

Fuente: Encuesta realizada al personal de Avícola Villares

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Gráfico 7 Encuesta pregunta 4



Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Interpretación pregunta # 4

Según los resultados de la encuesta presenta que el 67% de los encuestados opina que no es necesario reestructurar procedimientos para mejorar la gestión financiera, mientras que el 33% considera que si es importante, porque mejora y optimiza los controles efectuados dentro de la parte financiera para evitar desgastes innecesarios de los recursos existentes

5.- ¿Cuál de los siguientes puntos considera clave para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos?

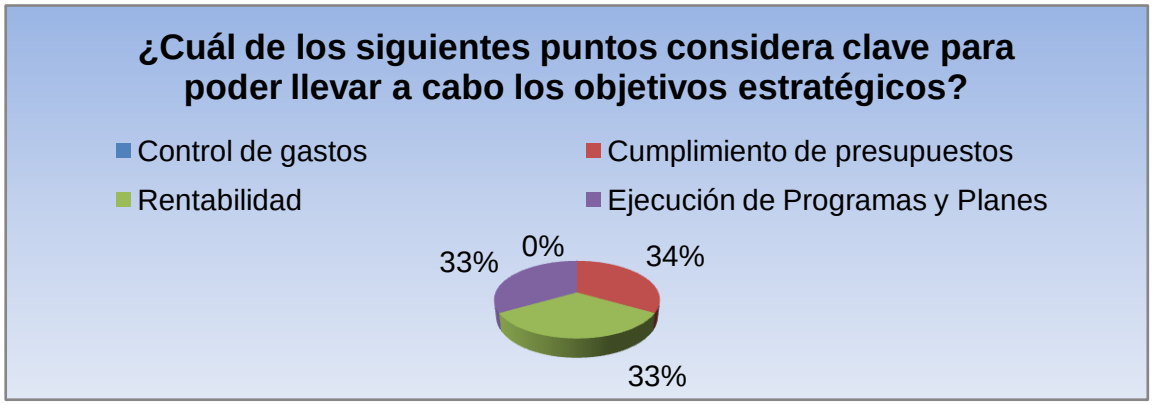
Cuadro 7 Encuesta: Pregunta # 5

Nº	¿Cuál de los siguientes puntos considera clave para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos?	fi	%	% Acum.
5	Control de gastos	0	0%	0%
	Cumplimiento de presupuestos	1	33%	33%
	Rentabilidad	1	33%	67%
	Ejecución de Programas y Planes	1	33%	100%
TOTAL		**3**		

Fuente: Encuesta realizada al personal de Avícola Villares

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Gráfico 8 Encuesta pregunta 5



Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Interpretación pregunta # 5

Según los resultados de las encuestas, el 33% de los encuestados señala como punto clave para llevar a cabo los objetivos estratégicos el cumplimiento de los presupuestos, estos son de vital importancia en los proyecciones a futuro de entradas y salidas de el efectivo, el 33% toma la rentabilidad del negocio, que aumentando el volumen de ventas en el menor tiempo posible obtenemos mayores índices de liquidez, y el 34% restante sugiere la ejecución de programas y planes ya que gracias a esto optimizamos recursos y tiempo.

6.- ¿Piensa usted que es necesario poseer planes de contingencia para la toma de decisiones frente al giro del negocio?

Cuadro 8 Encuesta: Pregunta # 5

Nº	¿Piensa usted que es necesario poseer planes de contingencia para la toma de decisiones frente al giro del negocio?	Fi	%	% Acum
6	Si	2	67%	67%
	No	1	33%	100%
TOTAL		**3**		

Fuente: Encuesta realizada al personal de Avícola Villares

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Gráfico 9 Encuesta pregunta 6

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Interpretación pregunta # 6

Según los resultados de las encuestas realizadas el 67 % de los encuestados opina que es de gran importancia establecer planes contingentes debido a los riesgos inesperados que suelen darse en las actividades de los diversos negocios y el 33% considera que no es necesario o desconoce del tema.

7.- ¿Considera necesario que para ejecución de la planificación estratégica se consideren las distintas áreas de la avícola?

Cuadro 9 Encuesta: Pregunta # 7

Nº	¿Considera necesario que para ejecución de la planificación estratégica se consideren las distintas áreas de la avícola?	fi	%	% Acum
7	Si	1	33%	33%
	No	2	67%	100%
TOTAL		**3**		

Fuente: Encuesta realizada al personal de Avícola Villares

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Gráfico 10 Encuesta pregunta 8

Elaborado: Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

Interpretación pregunta # 7

Según los datos estadísticos de las encuestas realizadas, nos dice que el 67% no considera necesario incluir a todas las áreas de trabajo ya que hay temas que ellos piensan que no se debería incluir a todo el personal, y el 33% menciona que es sumamente importante conocer e implicar a todas la áreas de la empresa para un mejor resultado de la ejecución de la planificación estratégica.

ENTREVISTAS A EXPERTOS

1.- ¿Por qué considera importante la planificación estratégica y financiera para la administración de una empresa?

Experto 1.

Primero.- Porque se definen los parámetros y directrices a seguir por las áreas operativas, con el objetivo de alcanzar el punto optimo en la productividad de la empresa.

Segundo.- También es importante ya que ayuda a evaluar el cumplimiento de las distintas áreas con respecto a lo planificado e ir haciendo los ajustes necesarios.

Interpretación. El experto nos quiere decir que es importante implementar una planificación estratégica porque se podrá llegar a la productividad, tomando en cuenta que se llevará a obtener los resultados más claro lo que se desea alcanzar.

Experto 2.

La planificación estratégica es importante ya que nos permite la implementación de planes u objetivos para el desarrollo de la actividad de mi negocio. La planificación financiera es indispensable ya que me permite analizar la parte financiera con la que puedo tomar decisiones y poder resolver problemas económicos que se presenten

Interpretación. La planificación estratégica y financiera se debe implementar en una empresa porque es la manera de determinar y establecer sus objetivos y situación económica.

Experto 3

Primero porque te permite tener control interno, también te permite establecer tu liquidez, ya que el Control Interno es lo esencial en una empresa tanto dentro y fuera de la misma.

Interpretación. La mejor manera de llevar una buena eficacia y eficiencia de la empresa es con la planificación.

2.- ¿En relación a la planificación estratégica de una avícola cree usted que es necesario implementar herramientas y controles financieros, cuáles serian las opciones que se deberían tomar?

Experto 1

- Control de costos (insumos, materias primas, procesos y productos terminados).
- Control de gastos administrativos y operativos.

Interpretación. Para el experto le parece muy importante implementar las herramientas y controles financieros en el control de los costos porque se debería tomar en cuenta el proceso productivo y el producto terminado. Adicionalmente el control de los gastos es muy importante para establecer las metas.

Experto 2

Es necesario implementar herramientas y controles adecuados para poder establecer concretamente la razón de mi negocio y así llegar a encaminar el éxito y tener una buena dirección estratégica y excelentes controles financieros.

Interpretación. La planificación estratégica es una buena herramienta y necesaria para el éxito de la empresa.

Experto 3

Sí, es necesario, se debería tomar en consideración el Control de Calidad, el cuidado de las aves, y sin dejar de lado la Inversión que se está haciendo para lograr un mejor rendimiento.

Interpretación. Al llevar un control de calidad se podrá tener mejor aceptación en el mercado, y esto se da con una buena inversión.

3.- ¿Hasta qué punto las avícolas les repercute no contar con un control financiero que les permita aumentar sus ingresos?

Experto 1

Endeudamiento excesivo.- No subir sus costos lo que conllevaría a obtener préstamos, obligaciones bancarias – financieras, accionistas, proveedores, etc.

Interpretación. Al no llevar un control financiero no permitiría visualizar por medio de un índice financiero cual sería su capacidad de endeudamiento.

Experto 2

Al no contar con un control financiero las avícolas no pueden estimar ni establecer sus proyecciones económicas a futuro y no podrían ni siquiera analizar la capacidad de inversiones.

Interpretación. La empresa estaría sin una guía que le permita tener una visión de las fortalezas y debilidades con las que cuenta

Experto 3

- Riesgo en la inversión
- Control de pérdidas
- Control de plagas

Interpretación. El riesgo en la inversión porque no se establece metas, el control de las pérdidas es cuando no se cuenta con seguridad, el control de plagas que no afecten a los pollos para su cría.

4.- ¿Cómo puede una avícola empezar a llevar un control financiero?

Experto 1

- Nombrando por parte del Gerente, Directorio o dueño, un Controlador
- Hacer o contratar Auditores Financieros Externos.
- Elaborar planes de trabajo.

Interpretación. Para llevar un control financiera y poder establecer los controles internos de una empresa y determinar cómo se está administrando la empresa.

Experto 2

Para poder llevar un control financiero se deberían establecer los flujos de efectivo.

Interpretación. Una manera de controlar financieramente una avícola es el flujo de efectivo para determinar la liquidez.

Experto 3

- Mediante el control de los Ingresos y los Gastos
- Tener metas del punto de equilibrio para producir.
- Manejar sistema de costos.

Interpretación. Mediante el control de los Ingresos y los Gastos, tomando en cuenta lo que es propio o alquilado, Tener metas del punto de equilibrio para producir para que no se de la sobreproducción

5.- ¿Podría recomendar medidas de control financiero?

Experto 1

- Presupuestos de ingresos y gastos.
- Manual de políticas y procedimientos.
- Evaluaciones periódicas y auditorías operativas.
- Arqueos sorpresivos.
- Inventarios.

Interpretación. El presupuesto de ingresos y gastos para determinar con qué se cuenta en la empresa, el manual de políticas y procedimientos que son establecidas en una empresa para tener solidez, evaluaciones periódicas y auditorias operativas para control interno, arqueos sorpresivos para determinar los ingresos y gastos diarios, inventarios para determinar lo que hace falta.

Experto 2

- Establecer indicadores financieros (razones financieras – índices de liquidez, etc.)
- Elaboración de presupuestos.

Interpretación. Para control financiero se toma en cuenta los índices.

Experto 3

El Control de los Gastos Financieros, y que se lleve una buenas Medición en los costos

Interpretación. Al llevar el control de los gastos y medición de los costos se podría establecer mejor el precio del producto.

ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE INSTITUCIONES

1.- ¿Qué programas y planes aporta usted a la formación de una buena asociación?

Según el informe de gestión presentado por el Ing. Jorge Villamizar presidente de CONAVE, el enumera las habilidades y aportes que ha gestionado para convertir a su asociación en una de las mejores, a continuación se detalla las más importantes para él después de la entrevista otorgada.

a) Implementación de Laboratorios a AGROCALIDAD con apoyo de AMEVEA con kits para enfermedades respiratorias de aves.
b) Acciones para el inicio del control de Laringotraqueitis en el país.
c) Elaboración de Programa para Pronóstico de estadísticas de producción Avícola con datos a nivel semanal.
d) Eliminación del 12% IVA en material genético avícola – SRI: Se corrigió un problema suscitado por la CAE que realizó este cobro cuando los reglamentos vigentes indica que tiene IVA 0.

Interpretación de entrevista # 1

Con los resultados obtenidos logramos llegar a la conclusión que la base clave para que una empresa y/o organización sea una de las mejores es necesario contar con un plan estratégico que le permita planificarse con procesos basados y/o guiados por sus objetivos y metas a lo largo de un periodo sean estos a corto o largo plazo.

2.- ¿Qué hace bien su organización que la convierte en una buena organización (sus programas y/o planes, valores, prácticas, tradiciones, etc.)?

El Ing. Villamizar expresa que se ha trabajado en conjunto con diferentes organizaciones con el objetivo de brindar al avicultor recursos necesarios para fortalecer la producción y comercialización de los productos avícolas.

a) Participación con un stand en el VIII Congreso Avícola con información en las actividades de CONAVE, organizado por AMEVEA en Guayaquil.
b) Varios eventos de capacitación sobre BPA en las 5 zonas seleccionadas, así como para la pre Asociación de Avicultores de Pichincha, Cotopaxi y Guayas.
c) Ayuda a controlar el Contrabando desde Perú con CAE – SRI – Gobernación de El Oro, Policía Nacional: Elaboración de Programa Informático para emisión de Guías Sanitarias de Movilización en Loja y El Oro con apoyo del IICA y AGROCALIDAD.
d) Propuesta de Fortalecimiento del Departamento Avícola en AGROCALIDAD.

Interpretación de entrevista # 2: Con los resultados obtenidos logramos llegar a la conclusión que para que una empresa y/o organización puedan tener éxito tanto en sus funciones administrativas como financieras es necesario aplicar cada una de sus programas y planes obtenidos a lo largo de sus experiencias profesionales como personales. De la misma manera es de gran importancia contribuir con la práctica de sus valores para tener un soporte de una cultura organizacional.

3.- ¿Por qué es importante establecer relaciones para su organización? ¿Cuáles son, en condiciones ideales, los beneficios y resultados de una buena asociación?

Para el presidente de AFABA el Ing. Cesar Muñoz, dice que es importante establecer relaciones para su organización ya que gracias a ello el resultado, más que una eficiente asociación, es ser parte fundamental de las más importantes cadenas agroalimentaria, que sin lugar a dudas ha fortalecido el desarrollo del Sector Agropecuario Nacional. También nos indica que el éxito de sus logros para tener una buena organización es mantener su paradigma **"Miremos al pasado sin perjuicios, recuperemos la esencia de los objetivos originales"**

Interpretación de entrevista # 3

Mediante la presente entrevista podemos concluir que trabajar en equipo se fortalecen las relaciones dentro de la organización y se obtienen mejores resultados y beneficios versus las diferentes problemáticas.

4.- Piense de cara al futuro. ¿Cuál sería una asociación ideal? ¿Cómo funcionaría?

Para el representante de AMEVEA el Ing. Juan Carlos Leyton para tener una organización idea es fundamental plantearse objetivos específicos y llevarlos a cabo para obtener como resultados organizaciones permanentemente de eventos de carácter técnico y científico a nivel nacional e internacional, tales como seminarios, paneles, mesas redondas y los institucionales LUNES DE AMEVEA, con la presencia de conferencistas nacionales y extranjeros del más alto nivel.

En la actualidad, la Asociación cuenta con 227 asociados distribuidos en muchos países del mundo, contribuyendo al enriquecimiento de la avicultura.

Interpretación de entrevista # 4

Con lo expuesto por el Ing. Juan Carlos Leyton certificamos la gran importancia de llevar a cabo en toda empresa y/o organización un plan estratégico organizativo y de gestión, ya que gracias a este sabremos y llegaremos llevar paso a paso los objetivos planteados para llegar con éxito a nuestras plasmadas.

5.- ¿Ha determinado la organización cuáles serán sus programas y actividades para los próximos 2 años? Mencione por lo menos 3 puntos.

Para el representante de CONAVE Ing. Jorge Villamizar su misión es ofrecer al sector avícola seminario sobre Procesamiento de aves con participación de expositores de nivel nacional e internacional.

Para el presidente de AFABA el Ing. Cesar Muñoz su objetivo específico es crear programas de formación orientados a las necesidades de los socios y la industria.

Para el representante de AMEVEA el Ing. Juan Carlos Leyton, su principal programa gestionado para el 2013 es el XXXII Seminario avícola internacional dirigido a todo el sector avícola donde se presentaran conferencistas técnicas y científicas con enfoques prácticos de soluciones de problemas que se presentan en la sanidad, reproducción, manejo y medio ambiente.

El presidente el Ing. Raúl Serpa Morejón, M.Sc nos comunicó que se tiene previsto en los próximos eventos de Quevexpo, contar con la remodelación del área artística y un escenario propio para darle mayor

comodidad al público visitante. Así como el compromiso de mejorar año a año la organización del evento como su programación artística, porque esta feria es ya un referente de las festividades y de Quevedo.

Para el director general del servicio de rentas internas Econ. Carlos Max su programa principal es la ejecución de la estrategia institucional y de las metas establecidas para cada objetivo estratégico los cuales dependen en gran medida de la gestión de grandes proyectos, que a nivel de Gobierno, son considerados como emblemáticos, que en términos generales, definen a aquellas iniciativas cuyo impacto en el corto o mediano plazo es indispensable para mejorar la gestión institucional. En ese sentido, el SRI tiene planteados varios proyectos emblemáticos, los cuales pretenden llevar a la Administración Tributaria a un nivel de gestión superior en términos de calidad de gestión y de resultados. Se cita algunos de los programas:

1. Programa de capacitación a contribuyentes.
2. Programa de aliados cívicos.
3. Programa de cultura tributaria para la educación básica.
4. Programa de educación y capacitación tributaria.
5. Mejoramiento de los procesos de servicios tributarios.

Interpretación de entrevista # 5

Las cinco entidades reguladoras entrevistadas anteriormente concuerdan y tienen muy bien fijado cuáles son sus metas a cumplir a corto plazo gracias a que al inicio de cada periodo de actividades se lleva a cabo un proceso de planificación y organización de actividades y procedimientos a seguir.

PRUEBA DE HIPOTESIS

H1.-Si se implementa una planificación estratégica y financiera dentro de la Avícola Villares mejoraría la gestión financiera en el año 2013.

Analizando los datos obtenidos en la propuesta planteada se muestra que la gestión financiera en la Avícola Villares dará resultados positivos una vez entre en marcha.

Los representantes de la Avícola Villares coinciden que es necesario y de vital importancia seguir paso a paso con una buena planificación, así se obtendrán los mejores resultados y se podrán las cifras obtenidas periodo a periodo con el fin de estar alerta a las diversas circunstancias menos esperadas.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÒN

En conclusión mediante la Planificación Estratégica y Financiera se permitirá evaluar el cumplimiento de varias áreas de acuerdo a lo planificado, tomando en cuenta los objetivos para el desarrollo de la actividad económica, llevando el control respectivo.

Es indispensable implementar la planificación estratégica y financiera para lograr el incremento de la rentabilidad. Al determinar mediante pronósticos cuáles serán los ingresos y los egresos de la Avícola como una herramienta para el mejoramiento de la utilidad y el poder tomar decisiones oportunas, esto permite identificar la mejor forma de maximizar los recursos.

Si bien la avícola tiene herramientas básicas de control, no cuenta con un plan estratégico que le permita tener un manejo más efectivo y eficaz de liquidez, así como visualizar nuevas inversiones.

RECOMENDACIÒN

1. Aplicar la planificación estratégica que permita reorganizar la gestión financiera de la avícola para el año 2013, propuesto en el capítulo III.
2. De no contar con profesionales en áreas financieras y contables, contratar a expertos para que mes a mes entreguen estados financieros analizados con el fin de conocer la realidad de la avícola y de esta manera estar prevenidos ante cualquier eventualidad

3. Se recomienda a la gerencia de la avícola hacer conocer la visión, misión, objetivos y estrategias a todos los mismos que laboran en ella, con el fin de crear un compromiso en todos y en cada uno del personal.
4. Tener en cuenta que la participación es la clave fundamental para conseguir los objetivos propuestos, ya que gracias al trabajo en equipo se logran mejores resultados y se compromete a todo el personal a brindar apoyo incondicional para paso a paso llegar hasta el final de los objetivos propuestos en la planificación estratégica y financiera de la avícola.
5. Corregir debilidades internas, realizar estudios específicos de las áreas deficientes de la avícola para analizar soluciones alternas de gestión.
6. Instaurar programas de incentivos monetarios y de capacitación a todo personal que participa en la gestión o administración de la avícola de acuerdo al objetivo logrado, con el fin de mantener al personal motivado.
7. Es de vital importancia que el gerente y/o administrador de la avícola estén atento a cualquier cambio que se produzca en su entorno y para ello es necesario una revisión periódica del plan propuesto. Cualquier cambio deberá ser incluido en el plan para cumplir con éxitos el y/o los objetivos planteados.

PROPUESTA

Mediante el presente capitulo ofrecemos los siguientes aspectos importantes que consideramos para el desarrollo de nuestra tesis y que sugerimos considerar a la Avícola Villares, empresa sobre la cual trata la presente investigación.

Como mencionamos en el capítulo del marco teórico sobre lo que favorecería a arreglar el problema de toma de decisiones en las gestión financiera teniendo estados financieros oportunos y confiables, con los cuales poder requerir como base ya que en principios de contabilidad un estado financiero a veces habla más que mil palabras, claro con la debida introducción al respecto.

Por lo tanto se puede considerar que al no tener estados financieros actualmente confiables su gestión financiera se vería afectada, junto a ésta viene la falta de planificación estratégica es decir misión y visión de que es lo que ofrece la avícola para venderse dentro del mercado y hasta dónde quiere llegar dentro del mismo.

Nuestra propuesta será basada en nuestros objetivos previamente identificados alrededor del desarrollo del problema central. Por lo que exponemos lo siguiente, misma, que cumple lo expuesto en el planteamiento del problema.

Se analizaran cada uno de los pasos de los objetivos y se ampliaran de esta manera:

Diagnóstico de la situación actual (estratégico y financiero).

Dentro del presente enunciado tomamos como base el análisis interno y externo es decir enfocado a su FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y a su vez a la situación actual de la compañía

referenciada en indicadores financieros resultantes de los estados financieros de los años 2011 y 2012.

Por el lado del **diagnóstico de la situación actual (estratégico y operativo)** la compañía debe considerar los siguientes pasos:

- ✓ Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas.
- ✓ Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas.
- ✓ Análisis del entorno, oportunidades y amenazas.
- ✓ Análisis organizacional, fortalezas y debilidades.

Analizando cada paso podremos armar la situación de la avícola y establecer mejorar a nivel de planeación estratégicas, las cuales indicen en la parte financiera de la misma forma.

Paso 1- Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas

Los clientes externos son personas, sociedades, o grupos que se encuentran indirectamente relacionados con la avícola, es decir los consumidores finales, en tal sentido que deben tomarse sus demandas en consideración.

Las demandas que se encontraron en los clientes externos son las siguientes:

1. Producto y servicio de calidad.
2. Atención personalizada.
3. Facilidades de pago.
4. Transparencias en los procesos.

Como se puede observar en lo expuesto el cliente externo, consumidor final, del pollo en pie pide cubrir sus expectativas dentro del mercado competitivo.

Paso 2.- Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas

Aquí en lo que se refiere a clientes internos, son los colaboradores de la avícola por lo que se puede establecer perspectivas que estos tienen y que directamente afectan nuestro ingreso en este caso, se puede obtener lo positivo para poder mejorar lo que se ha estado establecido.

Las novedades encontradas dentro de este diagnóstico de la planificación estratégica conforme a colaboradores son:

1. Comunicación efectiva de las mejoras del producto.
2. Agradable ambiente de trabajo
3. Participación y opinión en los procesos de producción
4. Capacitación permanente en pro de mejorar la calidad del producto
5. Adecuada remuneración conforme a sus responsabilidades

Las demandas de los clientes internos afectan a la gestión financiera de la avícola, puesto que colaboradores insatisfechos son misión y visión no cumplidas en su totalidad, es decir “clientes internos satisfechos = clientes externos satisfechos”.

Paso 3.- Análisis del entorno (Identificación de oportunidades y amenazas)

Analizando el entorno que rodea a la avícola, se pudo recopilar la siguiente información, que ayuda a entender cómo me afectarían la gestión operativa, estratégica y financiera de la avícola.

De lo que se puede mencionar a continuación:

Oportunidades

1. Avícola con gran apertura a distintos mercados.
2. Conocimiento del producto por la mayoría de los clientes por referencias.
3. Llegar al mercado con estrategias publicitarias.
4. Potencial para la tecnificación de las granjas, la cual permitiría disminuir costos de mano de obra y manejo, reduciendo el riesgo de enfermedades.
5. Disponibilidad para acceder a préstamos y poder invertir en mejor en la ampliación del negocio.

Como se puede apreciar los factores anteriores deben ser tomados en cuenta de manera que se puede mejorar la gestión operativa actual y financiera de poco a poco.

Ya que se conocieron las oportunidades, también se deben mencionar las amenazas que afectan a la avícola como son:

Amenazas

1. Competencia en el mercado avícola, debido a que es un producto de consumo masivo.
2. Propenso a que por factores ambientales caiga una enfermedad al producto que se vende, pollo en pie.
3. Los fenómenos climatológicos que nos proporcionan cambios en los índices de mortalidad.
4. Inestabilidad del mercado nacional.
5. Depende de otros organismos para tomar decisiones que generan papeleos.
6. Personal que labora se inserta en áreas para las cuales no fue capacitado.

Se puede interpretar a nuestro criterio que la avícola debe minimizar las incidencias de estos factores en dentro de la operación de la misma, ya que afectaría considerablemente sus ingresos en algunos casos causando pérdidas y no rentabilidad esperada.

Paso 4.- Análisis organizacional (identificación de fortalezas y debilidades)

Se ha realizado un bosquejo de las fortalezas y debilidades que posee la institución conforme a su gestión operativa y financiera.

Las fortalezas y debilidades recopiladas sobre la avícola Villares fueron las siguientes:

Fortalezas

1. Existe planificación a nivel global de todo lo que es Avícola Villares.
2. Bien definido su sistema contable.
3. Normas internas de calidad en la elaboración del producto.
4. Especifica su producto y el mercado al que va dirigido.

5. Existen departamentos definidos dentro de la avícola.
6. Existen transparencia entre la Avícola y sus clientes.
7. Posee granjas en varios puntos de Quevedo que ayudan a la distribución del producto.
8. Producimos nuestro propio balanceado para la alimentación en todas sus etapas.
9. Nuestra distribución es directa con el cliente.
10. Control de entradas y salidas del pollo hasta llegar al consumidor o los principales clientes.

Debilidades

1. No se cuenta con manuales de procedimientos del personal.
2. No posee perfil de puestos para cada función.
3. Falta de estructura cultural bien definida, en cuanto a misión, visión y objetivos.
4. No explota el sistema contable que posee al máximo.
5. Personas en altos mandos con resistencia y miedo al cambio.
6. Uso de recursos financieros de manera desorganizada y arbitraria.
7. No cuenta con estrategias de publicidad para posesionar la avícola en el mercado.
8. No se cuenta con personal fijo en las granjas que la avícola posee.

Interpretando lo antes expuesto podemos ver que las fortalezas con las que cuenta la avícola pueden ayudar a mejorar su gestión financiera mediante los debidos controles respectivos, que no son otra cosa que provenientes de una planificación estratégica donde se analice los pro y contras del negocio mediante análisis de matriz de factores externos e internos en el desarrollo de la presente propuesta.

Por otra parte en el **diagnóstico de la situación actual (financiero),** como se expuso en el primer párrafo de este subtítulo se tomaron estados financieros de los años 2011 y 2012, y se efectuaron los correspondientes indicadores financieros para medir su comportamiento y poder darnos un

amplio panorama de su actividad administrativa y financiera. Los resultados e interpretaciones son las siguientes:

Comparar los datos históricos del comportamiento financiero de la Avícola Villares de los años correspondientes a diciembre de 2011 versus diciembre de 2012.

AVÍCOLA VILLARES ACURIO
ÍNDICES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
(EXPRESADO EN DÓLARES)

ÍNDICES FINANCIEROS	31 DIC DE 2011	31 DIC DE 2012
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Capital de trabajo	**29,673.98**	**45,443.56**
Índice de liquidez	**$ 1.12**	**$ 1.16**
Razón rápida	**$ 0.94**	**$ 0.95**
Prueba Súper Acida	**$ 0.86**	**$ 0.87**
RAZONES DE APALACAMIENTO / ENDEUDAMIENTO		
Razón de endeudamiento con terceros	**65.29%**	**63.58%**
Días de cobro	**57**	**95**
Días de inventario	**14**	**18**
Días de Pago	**55**	**63**
Requerimiento de efectivo diario	**3,454.10**	**3,249.38**
RAZONES DE DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL		
Rotación de activos	**3.35**	**2.70**
RAZONES DE RENTABILIDAD		
Rendimiento sobre las ventas	**1.83%**	**2.54%**
Rendimiento sobre el capital	**17.69%**	**18.83%**
Rendimiento sobre activos	**6.14%**	**6.86%**

AVÍCOLA VILLARES ACURIO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
(EXPRESADO EN DÓLARES)

ACTIVO	31 DIC 2011	%	31 DIC 2012	%	DIFERENCIA
CORRIENTE	**278.120,03**	**73,09%**	**329.564,03**	**73,75%**	**51.444,00**
Caja y Bancos	6.878,58	1,81%	7.910,37	1,77%	1.031,79
Cuentas Por Cobrar	201.746,85	53,02%	232.008,88	51,92%	30.262,03
Impuestos Pagados Por Anticipados	25.977,99	6,83%	29.874,69	6,69%	3.896,70
Inventarios	43.516,61	11,44%	59.770,10	13,38%	16.253,49
Gastos Pagados Por Anticipado	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
FIJO	**99.145,12**	**0,26**	**114.016,89**	**0,26**	**14.871,77**
Fijo Depreciable	173.308,48	45,54%	199.304,75	44,60%	25.996,27
Depreciación Acumulada	(74.163,36)	(19,49%)	(85.287,86)	(19,09%)	(11.124,50)
OTROS ACTIVOS	**3.267,00**	**0,01**	**3.267,00**	**0,01**	**0,00**
Inversiones Asociadas	267,00	0,07%	267,00	0,06%	0,00
Otras Inversiones	3.000,00	0,79%	3.000,00	0,67%	0,00
TOTAL ACTIVO	**380.532,15**	**100,00%**	**446.847,92**	**100,00%**	**66.315,77**

PASIVO Y PATRIMONIO	31 DIC 2011	%	31 DIC 2012	%	DIFERENCIA
CORRIENTE	**248.446,05**	**65,29%**	**284.120,47**	**63,58%**	**27.811,02**
Sobregiro contable	6.011,23	1,58%	6.912,91	1,55%	901,68
Obligaciones bancarias	45.316,57	11,91%	52.114,06	11,66%	6.797,49
Cuentas por pagar	190.930,36	50,17%	218.020,91	48,79%	27.090,55
Obligaciones administración tributaria	2.300,07	0,60%	2.645,08	0,59%	345,01
Obligaciones patronales laborales	2.503,05	0,66%	2.878,51	0,64%	375,46
Gastos acumulados por pagar	1.384,77	0,36%	1.549,00	0,35%	164,23
TOTAL PASIVO		**65,29%**	**284.120,47**	**63,58%**	**27.811,02**
PATRIMONIO	**132.086,10**	**34,71%**	**162.727,45**	**36,42%**	**30.641,35**
Capital Social	110.637,90	29,07%	110.637,90	24,76%	0,00
Aportes para futuras capitalizaciones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
Reserva Legal	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
Reserva Facultativa	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
Utilidad de años anteriores	53.064,70	13,94%	76.436,14	17,11%	23.371,44
Perdida De Años Anteriores	(54.987,94)	-14,45%	(54.987,94)	-12,31%	0,00
Utilidad Del Presente Ejercicio	23.371,44	6,14%	30.641,35	6,86%	7.269,91
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**380.532,15**	**100,00%**	**446.847,92**	**100,00%**	**66.315,77**

AVÍCOLA VILLARES ACURIO
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO AÑOS 2011 Y 2012
(EXPRESADO EN DÓLARES)

CUENTAS DE RESULTADOS	A DIC DE 2011	A DIC DE 2012
INGRESOS:	**1,274,166.59**	**1,205,495.43**
Ventas	1,274,166.59	1,205,495.43
COSTO DE VENTA Y GASTOS OPERACIONALES	**1,243,474.64**	**1,169,776.73**
Costo de Ventas	1,150,766.35	1,015,848.69
Gastos Operacionales	92,708.29	153,928.04
RESULTADO OPERATIVO	**30,691.95**	**35,718.70**
GASTOS FINANCIEROS	**5,020.23**	**3,839.51**
OTROS INGRESOS	**4,230.27**	**3,512.04**
OTROS EGRESOS	**6,530.55**	**4,749.88**
RESULTADO FINANCIERO NETO	**23,371.44**	**30,641.35**

Tomando como referencia los años siguientes, es decir 2011 y 2012, comparamos los resultados de manera que se pueda apreciar el incremento de la compañía tomando como base indicadores financieros que ayudan a la comprensión de los mismos:

Se aprecian estados financieros que han sido proporcionados por la Avícola para la gestión de nuestro trabajo.
Los estados financieros del año 2011 y año 2012 dieron como resultado en los siguientes índices sobre el comportamiento del giro del negocio:

Capital de trabajo.- Una vez que la avícola cancele el total de sus obligaciones corrientes le quedaba $ 29.673,98 dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Podemos observar que para el año 2012 dicho capital de trabajo aumento en $ 45.443,56 dólares, lo cual puede ser consecuencia del plan estratégico financiero ejecutado por la avícola.

Razones de liquidez.- Estas razones nos ofrecen gran apreciación como indicadores de solvencia, es decir la capacidad para cubrir obligaciones y adversidades, de las cuales se puede mencionar las siguientes:

Índices de liquidez.- Para el año 2011 Avícola Villares por cada dólar de obligación vigente contaba con $1,12 dólares para respaldarla, es decir que del cien por ciento de sus obligaciones, el 89,33% son para pago de sus obligaciones y tan solo el 10,67% le quedaba disponible. En el año 2012 podemos decir que su liquidez aumento ya que antes destinaba el 89,33% del total de sus ingresos para cubrir sus obligaciones y en cambio ahora solo destina el 86,21% para el respaldo de las mismas.

Razón rápida.- Podemos observar si la avícola tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2011 la avícola no alcanzó en atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir, en cambio en el año 2012 este indicador aumento pero no lo suficiente para atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios. La avícola depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

Prueba súper ácida.- Podemos observar si la avícola tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios y otros activos solo contando con el disponible de efectivo en bancos y convertible en cuentas por cobrar, en el año 2011 la avícola no alcanzó en atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios y otros activos para poder cumplir, en cambio en el año 2012 este indicador aumento pero no lo suficiente para atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios y otros activos. La avícola depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

Razones de apalancamiento/endeudamiento.

Razón de endeudamiento con terceros. Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2011 es de 65,29% y para el año 2012 es de 63,58% sobre el total de los activos de la avícola; el cual no es un nivel muy riesgoso.

Días de cobro. El plazo promedio concedido para los clientes para que realicen el pago de sus pedidos es de 57 días en el año 2011 y de 95 días para el año 2012, este puede ser conciencia de una mala práctica en políticas de cobro establecidas por la avícola para captar nuevos clientes, fidelizarlos o incrementar las ventas. Podemos concluir que se puede dar

plazos de hasta dos meses razonables para que la avícola recupere su cartera.

Días de inventario. Podemos observar que la avícola Villares para poder atender la demanda de sus productos necesito almacenar sus inventarios durante 14 días en el año 2011 y 18 días en el año 2012. Podemos concluir que hubo un incremento en el número de días de almacenaje lo cual puede resultar perjudicial para la avícola ya que le implica asumir más costos.

Días de pago.- Podemos concluir que la avícola se demoro en pagar a sus proveedores en el año 2011 55 días promedio y en el 2012, 63 días promedio, el cual podemos concluir que no se ha venido administrando adecuadamente las salidas de efectivo, que perjudica en el uso de canal de crédito directo con los proveedores.

Rendimiento de efectivo diario. Según los indicadores financieros nos demuestran que los montos a requerir en su flujo diariamente para cubrir sus costos y gastos aproximadamente fueron en el año 2011 de $3.454,10 y en el 2012 de $3.249,38. Podemos apreciar que existe un 6% en el control de costos y gastos para la producción de nuestros productos.

Razones de la actividad gerencial.

Rotación de activos. Para el año 2011 la avícola logró vender el 3,35 por cada dólar invertido en activos operacionales, y para el año 2012 la avícola logro vender 2,70 por cada dólar invertido en activos. Por lo tanto podemos concluir que los productos que la avícola ofrece no son rentables ya que no generan buena utilidad.

Razones de rentabilidad

Rendimiento sobre las ventas. Podemos observar que la avícola para el año 2012 genero una utilidad neta del 1,83% y para el 2012 de 2,54%, por

lo anterior evidenciamos un crecimiento de la utilidad en 0,71% principalmente originado por el control de los costos de ventas en especial por nuestro activo biológico, así como los gastos de administración para el año 2012.

Rendimiento sobre el capital. Lo datos obtenidos nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para el año 2011 fue del 17,69% y para el 2012 18,83%; es decir que hubo un aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios del 1,14%, esto probablemente originado por el incremento de las valorizaciones de la avícola.

Rendimiento sobre activos. Quiere decir, que cada unidad monetaria invertida en el 2011 en los activos produjo ese año un rendimiento de 6,14% sobre la inversión. Y en el año 2012 fue de 6,86% sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas.

Describir los pasos fundamentales en la correcta utilización de una planificación

Paso 1 Misión: Para la correcta redacción de la misión de la avícola se debe considerar los siguientes componentes principales para la estructuración de la misma:

- Producto o servicios
- Clientes
- Preocupación por permanencia en el tiempo
- Preocupación por imagen pública

Es decir tener claro y concisa el producto o servicio que va a ofrecer a sus clientes, definir el mercado que va a apuntar, la permanencia en el tiempo que esta durará, y la labor de cuidar la imagen que propone para cumplir su meta.

Paso 2 Visión: Para un adecuado diseño de la visión de futuro, la avícola debe señalar el rumbo y la dirección que quiere seguir.

En la redacción de la visión se deben tomar los siguientes elementos necesarios:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Compartida entre el grupal gerencial y los colaboradores
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas

Paso 3 Valores Organizacionales: Con respecto a los valores organizacionales, son los que debe contar cada compañía, los más relevantes que se pueden mencionar para poner en práctica como propuesta de la Gerencia de Avícola Villares son las siguientes: ética, compromiso de la organización, calidad, desarrollo humano, competitividad, comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad social.

Paso 4 Objetivos: La avícola debe proyectar en base al análisis de sus factores internos y externos, objetivos, que sean cuantificables, fijados para un periodo de tiempo, factibles de lograrse, flexibles, generados a través de procesos participativos, redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

Paso 5 Formulación de estrategias: El último paso dentro de una adecuada planificación estratégica es la formulación de estrategias**,** estas ayudan al cumplimiento y logro de los objetivos y tener los resultados esperados.

En conclusión la planificación estratégica debe seguir un conjunto pasos fundamentales ya antes mencionados, análisis de los indicadores de gestión y financieros para la correcta toma de decisiones, de aquí salen nuevas estrategias para mantenerse dentro del mercado competitivo de hoy en día y el compromiso de la avícola completa para la obtención de resultados, y un adecuado seguimiento.

Análisis de matriz de factores externos e internos.

Para elaborar la matriz de factores externos e internos se realizó la lista de factores críticos y se diagnosticó su situación actual frente al mercado, tanto como lo aprecian los clientes internos y externos relacionados a la compañía por lo tanto se consideró elaborar la matrices de análisis: MAFE (Matriz de análisis de factores externos) y MAFI (Matriz de análisis de factores internos). Los datos resultados fueron los siguientes:

Cuadro 10 Análisis de Matriz de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Avícola con gran apertura a distintos mercados.	0,03	4	0,12
Conocimiento del producto por la mayoría de los clientes por referencias.	0,10	4	0,40
Llegar al mercado con estrategias publicitarias	0,05	4	0,20
Potencial para la tecnificación de las granjas, la cual permitiría disminuir costos de mano de obra y manejo, reduciendo el riesgo de enfermedades.	0,08	4	0,32
Disponibilidad para acceder a préstamos y poder invertir en mejor en la ampliación del negocio.	0,15	4	0,60
AMENAZAS			
Competencia en el mercado avícola, debido a que es un producto de consumo masivo.	0,12	1	0,12
Propenso a que por factores ambientales caiga una enfermedad al producto que se vende, pollo en pie.	0,12	2	0,24
Los fenómenos climatológicos que nos proporcionan cambios en los índices de mortalidad.	0,12	1	0,12
Inestabilidad del mercado nacional.	0,08	1	0,08
Depende de otros organismos para tomar decisiones que generan papeleos.	0,05	1	0,05
Personal que labora se inserta en áreas para las cuales no fue capacitado.	0,10	2	0,20
TOTAL RESULTADO PONDERADO	**1,00**		**2,45**

Fuente: FODA de la Avícola Villares

Elaborado por: María Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

El total ponderado de 2,45 nos indica que la avícola está por encima de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas correspondientes establecidas en el FODA anteriormente enunciado.

Cuadro 11 Análisis de Matriz de Factores Internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Existe planificación a nivel global de todo lo que es Avícola Villares.	0,05	4	0,20
Bien definido su sistema contable.	0,06	3	0,18
Normas internas de calidad en la elaboración del producto.	0,03	3	0,09
Especifica su producto y el mercado al que va dirigido.	0,06	3	0,18
Existen departamentos definidos dentro de la avícola.	0,03	4	0,12
Existen transparencia entre la Avícola y sus clientes.	0,10	4	0,40
Posee granjas en varios puntos de Quevedo que ayudan a la distribución del producto.	0,10	4	0,40
Producimos nuestro propio balanceado para la alimentación en todas sus etapas.	0,05	4	0,20
Nuestra distribución es directa con el cliente.	0,05	4	0,20
Control de entradas y salidas del pollo hasta llegar al consumidor o los principales clientes.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
No se cuenta con manuales de procedimientos del personal.	0,05	2	0,10
No posee perfil de puestos para cada función.	0,04	2	0,08
Falta de estructura cultural bien definida, en cuanto a misión, visión y objetivos.	0,09	2	0,18
No explota el sistema contable que posee al máximo.	0,05	1	0,05
Personas en altos mandos con resistencia y miedo al cambio.	0,03	2	0,06
Uso de recursos financieros de manera desorganizada y arbitraria.	0,02	1	0,02
No cuenta con estrategias de publicidad para posesionar la avícola en el mercado	0,07	1	0,07
No se cuenta con personal fijo en las granjas que la avícola posee.	0,02	2	0,04
TOTAL RESULTADO PONDERADO	**1,00**		**2,97**

Fuente: FODA de la Avícola Villares
Elaborado por: María Paulina García, Luis Mateo, Marjorie Olvera

El resultado de la matriz nos muestra un resultado de 2,97, lo que indica que la avícola se encuentra en una posición estratégica alta, es decir que esta se encuentra aceptable frente al mercado que se desenvuelve.

Análisis de situación financiera 2013 (Proyección)

Estado de flujo de efectivo proyectado

Este estado financiero muestra la capacidad de la empresa para generar efectivo de sus operaciones normales, las necesidades de caja para financiar sus pagos a proveedores y pagos fijos. Se puede observar que se planteó como meta principal el incremento mensual del 1,08% en nuestras ventas generando un incremento anual del 5%, de la misma forma se aprecia que con las políticas de cobro establecidas por la Avícola Villares generaremos grandes fuentes de liquidez para poder cubrir los diversos pagos incurridos en el procesamiento de nuestro producto.

Como meta también se planteó incrementar el fondo de caja de US$ 7,000.00 en el año 2012 a US$ 10,000.00 para el año 2013 el cual crea gran expectativa en la buena administración de los recursos que emplea la avícola para generar los ingresos, costos y gastos.

En relación a las salidas de efectivos, guiados por la liquidez que cuenta la empresa se llega a financiar el 20% de las compras de mercadería de contado, 30 días el 60%, 60 días el 30% y 90 días el 10% y mantenernos al día en las diversas obligaciones que se tiene con las distintas entidades que nos regulan (IESS, SRI, entre otras).

Análisis de estados financieros presupuestados

El objeto de las proyecciones de estados financieros es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado. Es una herramienta muy importante para la toma

de decisiones de la empresa cuando aspire llevar a cabo procedimientos sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera.

Estado de resultado integral

La proyección de los ingresos al cierre del periodo fiscal 2013 producto de las operaciones de la avícola, asciende a un total de US$ 1.267.356,50 el cual representa el 5% de incremento en relación a sus ingresos del año 2012 que fueron de US$ 1.205.495,43, el cual hace cumplir nuestra expectativa en la propuesta diseñada. Este objetivo específico de incrementar nuestras ventas al 5% anual se lleva a cabo mediante una buena estrategia de planificación financiera y con una mayor eficiencia operativa en la comercialización de nuestros productos.

Nuestros costos ocasionados para generar el incremento de los ingresos ascienden a los US$ 1.089.926,59, el cual representa el 86% de nuestras ventas proyectadas durante el año 2013. Los costos en su mayoría son fijo y representan inversiones necesarias para posesionar en el mercado el producto que se ofrece. Los gastos operativos nos muestran que han sido paulatinamente controlados y muy bien administrados los cuales están sobre el 10,82% de nuestros ingresos representando en cantidad monetaria los US$ 137.111,34

La empresa empieza a generar utilidad operacional desde el primer año, el cual muestra los resultados de la buena gestión de la planificación estratégica y financiera, se puede observar un incremento mensual del 1,08% en nuestros ingresos proyectados.

Estado de situación financiera

Al final del periodo de la planificación estratégica financiera se puede observar que el activo de la avícola disminuye en un 5,87% en relación a sus activos en el año 2012. Nuestros activos no corrientes representan 31,29% como resultado de la realización de las inversiones realizadas.

El activo corriente tiene un comportamiento normal con respecto al activo no corriente, tiene como principal componente el rubro de las cuentas por cobrar a cliente que representa el 39,93% del total del activo.

Con respecto al financiamiento de la empresa se aprecia una disminución de la deuda en un monto de US$ 17.195,22en relación al año 2012 que se mostraba una deuda con terceros, llegando a la conclusión que con la gestión de cobranza y pagos a proveedores se ha logrado disminuir las deudas con terceros en un 9,58%.

Análisis índices financieros

AVÍCOLA VILLARES ACURIO
ÍNDICES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(EXPRESADO EN DÓLARES)

ÍNDICES FINANCIEROS	31 DIC DE 2012	31 DIC DE 2013
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Capital de trabajo	**45.443,56**	**84.230,13**
Índice de liquidez	**$ 1,16**	**$ 1,52**
Razón rápida	**$ 0,95**	**$ 1,23**
Prueba Súper Acida	**$ 0,87**	**$ 0,91**
RAZONES DE APALACAMIENTO / ENDEUDAMIENTO		
Razón de endeudamiento con terceros	**63,58%**	**44,72%**
Días de cobro	**95**	**54**
Días de inventario	**18**	**18**
Días de pago	**63**	**49**
Requerimiento de efectivo diario	**3.249,38**	**3.408,44**
RAZONES DE DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL		
Rotación de activos	**2,70**	**3,48**
RAZONES DE RENTABILIDAD		
Rendimiento sobre las ventas	**2,54%**	**3,07%**
Rendimiento sobre el capital	**18,83%**	**19,27%**
Rendimiento sobre activos	**6,86%**	**10,65%**

AVÍCOLA VILLARES ACURIO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(EXPRESADO EN DÓLARES)

ACTIVO	31 DIC 2012	%	31 DIC 2013	%	DIFERENCIA
CORRIENTE	**329.564,03**	**73,75%**	**247.307,41**	**67,82%**	**-82.256,63**
Caja y Bancos	7.910,37	1,77%	10.000,00	2,74%	2.089,63
Cuentas Por Cobrar	232.008,88	51,92%	145.603,87	39,93%	-86.405,01
Impuestos Pagados Por Anticipados	29.874,69	6,69%	44.607,00	12,23%	14.732,31
Inventarios	59.770,10	13,38%	47.096,54	12,92%	-12.673,57
FIJO	**114.016,89**	**0,26**	**114.085,02**	**0,31**	**68,13**
Fijo Depreciable	199.304,75	44,60%	219.304,75	60,14%	20.000,00
Depreciación Acumulada	(85.287,86)	(19,09%)	(105.219,73)	(28,85%)	(19.931,87)
OTROS ACTIVOS	**3.267,00**	**0,01**	**3.267,00**	**0,01**	**0,00**
Inversiones Asociadas	267,00	0,06%	267,00	0,07%	0,00
Otras Inversiones	3.000,00	0,67%	3.000,00	0,82%	0,00
TOTAL ACTIVO	**446.847,92**	**100,00%**	**364.659,42**	**100,00%**	**-82.188,50**

PASIVO Y PATRIMONIO	31 DIC 2012	%	31 DIC 2013	%	DIFERENCIA
CORRIENTE	**284.120,47**	**63,58%**	**163.077,28**	**44,72%**	**-108.141,22**
Sobregiro contable	6.912,91	1,55%	0,00	0,00%	-6.912,91
Obligaciones bancarias	52.114,06	11,66%	34.918,83	9,58%	-17.195,22
Cuentas por pagar	218.020,91	48,79%	113.701,34	31,18%	-104.319,57
Obligaciones administración tributaria	2.645,08	0,59%	1.330,21	0,36%	-1.314,87
Obligaciones patronales laborales	2.878,51	0,64%	371,74	0,10%	-2.506,77
Gastos acumulados por pagar	1.549,00	0,35%	12.755,16	3,50%	11.206,16
PATRIMONIO	**162.727,45**	**36,42%**	**201.582,15**	**55,28%**	**38.854,70**
Capital Social	110.637,90	24,76%	110.637,90	30,34%	0,00
Utilidad de años anteriores	76.436,14	17,11%	107.077,92	29,36%	30.641,78
Perdida De Años Anteriores	(54.987,94)	-12,31%	(54.987,94)	-15,08%	0,00
Utilidad Del Presente Ejercicio	30.641,35	6,86%	38.854,27	10,65%	8.212,92
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**446.847,92**	**100,00%**	**364.659,43**	**100,00%**	**-82.188,50**

AVÍCOLA VILLARES ACURIO
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO AÑOS 2012 Y 2013
(PRESUPUESTADO)
(EXPRESADO EN DÓLARES)

CUENTAS DE RESULTADOS	A DIC DE 2012	A DIC DE 2013
INGRESOS:	**1,205,495.43**	**1,267,356.50**
Ventas	1,205,495.43	1,267,356.50
COSTO DE VENTA Y GASTOS OPERACIONALES	**1,169,776.73**	**1,227,037.93**
Costo de Ventas	1,015,848.69	1,089,926.59
Gastos Operacionales	153,928.04	137,111.34
RESULTADO OPERATIVO	**35,718.70**	**40,318.57**
GASTOS FINANCIEROS	**3,839.51**	**1,464.30**
RESULTADO FINANCIERO NETO	**30,641.35**	**38,854.27**

Capital de trabajo.- Una vez que la avícola cancele el total de sus obligaciones corrientes le quedaba $ 45.443,56 dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Podemos observar que para el año 2013 proyectado dicho capital de trabajo aumentaría en $ 84.230,13 dólares, lo cual puede ser consecuencia del plan estratégico financiero ejecutado por la avícola.

Razones de liquidez.- Estas razones nos ofrecen gran apreciación como indicadores de solvencia, es decir la capacidad para cubrir obligaciones y adversidades, de las cuales se puede mencionar las siguientes:

Índices de liquidez.- Para el año 2011 Avícola Villares por cada dólar de obligación vigente contaba con $1,16 dólares para respaldarla, es decir que del cien por ciento de sus obligaciones, el 86,21% son para pago de sus obligaciones y tan solo el 13,79% le quedaba disponible. En el año 2013 proyectado podemos decir que su liquidez aumentó ya que antes destinaba el 86,21% del total de sus ingresos para cubrir sus obligaciones y en cambio ahora solo destina el 65,94% para el respaldo de las mismas.

Razón rápida.- Podemos observar si la avícola tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2012 la avícola no alcanzo en atender sus obligaciones y tuvo que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir, en cambio en el año 2013 proyectado este indicador aumentó en $1,23 para atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios. La avícola depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

Prueba súper ácida.- Podemos observar si la avícola tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de

liquidar y vender sus inventarios y otros activos sólo contando con el disponible de efectivo en bancos y convertible en cuentas por cobrar, en el año 2012 la avícola no alcanzó en atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios y otros activos para poder cumplir, en cambio en el año 2013 presupuestado este indicador aumentó en $ 0,91 para atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios y otros activos. La avícola depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

Razones de apalancamiento/endeudamiento.

Razón de endeudamiento con terceros. Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2012 es de 63,58% y para el año 2013 proyectado es de 44,72% sobre el total de los activos de la avícola; el cual observamos que se disminuyó en gran proporción su nivel de endeudamiento con terceros.

Días de cobro. El plazo promedio concedido para los clientes para que realicen el pago de sus pedidos es de 95 días en el año 2012 y de 54 días para el año 2013 presupuestado, este puede ser conciencia de una buena práctica en políticas de cobro establecidas por la avícola para captar nuevos clientes, fidelizarlos o incrementar las ventas. Podemos concluir que se puede dar plazos de hasta dos meses razonables para que la avícola recupere su cartera.

Días de inventario. Podemos observar que la avícola Villares para poder atender la demanda de sus productos necesito almacenar sus inventarios durante 18 días en el año 2012 y 18 días en el año 2013 proyectado. Podemos concluir que se mantuvo en el número de días de almacenaje lo cual es favorable considerando el incremento de las ventas.

Días de pago.- Podemos concluir que la avícola se demoró en pagar a sus proveedores en el año 2012 63 días promedio y en el 2013, 49 días promedio, lo que quiere decir que se ha mejorado la gestión de administración del recurso financiero el cual nos beneficia en el uso de canal de crédito directo con los proveedores.

Rendimiento de efectivo diario. Según los indicadores financieros nos demuestran que los montos a requerir en su flujo diariamente para cubrir sus costos y gastos aproximadamente fueron en el año 2012 de $3.249,38 y en el 2013 de $3.408.44. Podemos apreciar que existe un aumento de requerimiento del efectivo a causa de nuestros ingresos proyectados.

Razones de la actividad gerencial.

Rotación de activos. Para el año 2012 la avícola logró vender el $ 2,70 por cada dólar invertido en activos operacionales, y para el año 2013 la avícola logró vender 3,48 por cada dólar invertido en activos. Por lo tanto se llega a la conclusión que los productos la avícola ofrece son rentables ya que generan buena utilidad.

Razones de rentabilidad

Rendimiento sobre las ventas. Podemos observar que la avícola para el año 2012 genero una utilidad neta del 2,54% y para el 2012 de 3,07%, por lo anterior evidenciamos un crecimiento de la utilidad en 0,52% principalmente originado por el control de los costos de ventas en especial por nuestro activo biológico, así como los gastos de administración para el año 2013.

Rendimiento sobre el capital. Los datos obtenidos nos permiten concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para el año 2011 fue del 18,83% y para el 2013 19,27%; es decir que hubo un aumento en la rentabilidad de

la inversión de los socios del 0,44%, esto probablemente originado por el incremento de las valorizaciones de la avícola.

Rendimiento sobre activos. Quiere decir, que cada unidad monetaria invertida en el 2012 en los activos produjo ese año un rendimiento de 6,86% sobre la inversión. Y en el año 2013 fue de 10,65% sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas.

Políticas y procedimientos contables para la Avícola Villares.

1. Los reportes financieros deberán ser preparados a finales de cada mes, con los saldos que se tengan como resultado de las operaciones y presentados a la gerencia de la Avícola hasta los diez primeros días del mes posterior.
2. Cualquier compra de activo fijo menor a $ 1,000.00 se considerará como un gasto, el cual debe ser incluido en un reporte financiero para controlar las adquisiciones.
3. Es obligación de la compañía crear y mantener un fondo fijo de dinero para efectuar los gastos menores, este monto tendrá variaciones según lo decida y lo vea conveniente la gerencia; el custodio velará porque la reposición del mismo se haga al haberse consumido el 75% del fondo de la misma.
4. Toda la documentación relacionada con la caja chica deberá ser archivada de forma cronológica, por lo tanto la suma de la cantidad de este último más los montos de las facturas igualarán al monto del fondo fijo.
5. Los ingresos son reconocidos cuando los mismos satisfagan la siguiente condición, la medición de los ingresos de actividades ordinarias debe hacerse utilizando el valor razonable de la contrapartida.
6. Es obligación de la empresa mantener reservas para cuentas de cobro dudoso, las facturas de los clientes deberán ser clasificadas de

acuerdo a las políticas de cobro establecidas en la propuesta, la cual establece resultados positivos favorables, de la siguiente manera:

- 25% de contado de las cuentas por cobrar.
- Del restante a crédito en los siguientes plazos 30 días (60%), 60 días (30%) y 90 días (10%).

7. Es obligatorio entregar a los proveedores un comprobante de cada retención de impuesto que le practiquen dentro de los 5 días hábiles siguientes.
8. La declaración de impuestos mensuales deberá ser presentada 5 días antes del vencimiento según el noveno digito de Registro Único de Contribuyente.
9. Dentro de la política de pagos a proveedores se establecerá los días viernes de cada semana.
10. Se mantendrá un fondo final de caja y bancos de $ 10,000.00 para cubrir obligaciones y poseer reservas ante cualquier imprevisto o riesgo.
11. Se invertirá en la compañía lo ganado a través del flujo operativo de la empresa para generar nuevos ingresos y mejorar la rentabilidad hacia niveles positivos y confiables.
12. En caso de necesidad de financiamiento de terceros (instituciones financieras) se acudirá a los mismos y cancelarlos en plazo máximo de seis meses, para que no se vea afectada la compañía.
13. Se mantendrá una media del 14% de margen de contribución del negocio para poder continuar dentro de los estándares arrojados mediante los presupuestos establecidos en el presente proyecto.
14. Capacitación al personal nuevo dentro de la empresa, para que sea de conocimiento el compromiso de la misión, visión y objetivos de la compañía.
15. Presentación adecuada a la gerencia de información oportuna mediante índices financieros para la correcta toma de decisiones sobre el giro de negocio.

AVICOLA VILLARES ACURIO
FLUJO DE EFECTIVO (PRESUPUESTADO)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 1.08%
(EXPRESADO EN DOLARES)

	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13
		FLUJO DE EFECTIVO (PRESUPUESTADO)											
Ventas Pronosticadas	232,088.08	99,500.00	100,572.01	101,655.58	102,750.81	103,857.85	104,976.81	106,107.83	107,251.04	108,406.56	109,574.54	110,755.09	111,948.37
Ventas al Contado (25%)		24,875.00	25,143.00	25,413.89	25,687.70	25,964.46	26,244.20	26,526.96	26,812.76	27,101.64	27,393.63	27,688.77	27,987.09
CxC a 30 dias (60%)		139,252.85	44,775.00	45,257.41	45,745.01	46,237.87	46,736.03	47,239.57	47,748.53	48,262.97	48,782.95	49,308.54	49,839.79
CxC a 60 dias (30%)		0.00	69,626.42	22,387.50	22,628.70	22,872.50	23,118.93	23,368.02	23,619.78	23,874.26	24,131.48	24,391.48	24,654.27
CxC a 90 dias (10%)		0.00	0.00	23,206.81	7,462.50	7,542.90	7,624.17	7,706.31	7,789.34	7,873.26	7,958.09	8,043.83	8,130.49
Recuperación de Invers. C/P		0.00	0.00	0.00	794.29	5,106.22	9,551.13	0.00	455.42	2,372.97	6,039.33	11,170.95	16,444.39
Total entradas de efectivo		$ 164,127.85	$ 139,544.43	$ 116,267.61	$ 102,318.21	$ 107,723.96	$ 113,274.47	$ 104,840.85	$ 106,425.83	$ 109,485.11	$ 114,305.49	$ 120,603.57	$ 127,056.04
Compras Pronosticadas		84,575.00	85,486.21	86,407.24	87,338.19	88,279.17	89,230.29	90,191.66	91,163.38	92,145.58	93,138.36	94,141.83	95,156.11
Pagos de Mercaderia	218,020.91	16,915.00	17,097.24	17,281.45	17,467.64	17,655.83	17,846.06	18,038.33	18,232.68	18,429.12	18,627.67	18,828.37	19,031.22
CxP a 30 dias (60%)		130,812.55	40,596.00	41,033.38	41,475.47	41,922.33	42,374.00	42,830.54	43,292.00	43,758.42	44,229.88	44,706.41	45,188.08
CxP a 60 dias (30%)		0.00	65,406.27	20,298.00	20,516.69	20,737.74	20,961.17	21,187.00	21,415.27	21,646.00	21,879.21	22,114.94	22,353.21
CxP a 90 dias (10%)		0.00	0.00	21,802.09	6,766.00	6,838.90	6,912.58	6,987.06	7,062.33	7,138.42	7,215.33	7,293.07	7,371.65
Sueldos y Salarios		1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00
Alquiler		1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Servicio Básicos		344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00
Combustibles y lubricantes		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Servicios Contables		560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00
Suministros de Limpieza		350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Pago de Seguro Social IESS		2,878.51	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74
Pago de Impuestos SRI		2,645.08	976.18	999.50	1,031.00	1,062.83	1,095.02	1,127.54	1,160.42	1,193.66	1,227.25	1,261.20	1,295.52
Mantenimiento de Instalaciones		165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00
Servicio de Prestados		234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00
Servicio de Seguridad		85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
Suministros y Materiales		328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00
Transporte		795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00
Alimentacion		350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Gastos de Viajes		450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
Intereses		122.00	122.03	122.03	122.03	122.03	122.03	122.03	122.00	122.00	122.03	122.03	122.03
Beneficios sociales		0.00	0.00	1,908.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,584.00
Anticipo de Impuestos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,325.00	0.00	1,325.00	0.00	0.00	0.00
Inversión en Activo Fijo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago Pto mensual		0.00	796.34	2,195.71	0.00	0.00	0.00	2,934.77	2,935.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de Ptmo. C/P		2,171.42	2,171.42	2,171.42	2,171.42	2,171.42	2,171.42	2,171.42	2,171.42	2,171.42	2,171.42	2,171.42	2,171.42
Total salidas de efectivo		$ 162,834.56	$ 134,827.22	$ 115,473.31	$ 97,211.99	$ 98,172.82	$ 119,144.01	$ 104,385.43	$ 104,052.86	$ 103,445.78	$ 103,134.54	$ 104,159.17	$ 106,778.86
Flujo Neto de Caja (FNC)		1,293.29	4,717.21	794.29	5,106.22	9,551.13	-5,869.54	455.42	2,372.97	6,039.33	11,170.95	16,444.39	20,277.18
Saldo Inicial en Caja		7,910.37	3,087.09	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Saldo Final en Caja		9,203.66	7,804.29	10,794.29	15,106.22	19,551.13	4,130.46	10,455.42	12,372.97	16,039.33	21,170.95	26,444.39	30,277.18
Financiamiento/Inversión		-796.34	-2,195.71	794.29	5,106.22	9,551.13	-5,869.54	455.42	2,372.97	6,039.33	11,170.95	16,444.39	20,277.18
Sdo.Final Caja con Financ.		10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00

AVICOLA VILLARES ACURIO
ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIA (PRESUPUESTADO)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(EXPRESADO EN DOLARES) 86.00%

	ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (PRESUPUESTADO)												
	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Acum. Dic-13
Ventas	99,500.00	100,572.01	101,655.58	102,750.81	103,857.85	104,976.81	106,107.83	107,251.04	108,406.56	109,574.54	110,755.09	111,948.37	1,267,356.50
(-) Costo de Ventas	85,570.00	86,491.93	87,423.80	88,365.70	89,317.75	90,280.06	91,252.74	92,235.90	93,229.64	94,234.10	95,249.38	96,275.60	1,089,926.59
Utilidad Bruta	$ 13,930.00	$ 14,080.08	$ 14,231.78	$ 14,385.11	$ 14,540.10	$ 14,696.75	$ 14,855.10	$ 15,015.15	$ 15,176.92	$ 15,340.44	$ 15,505.71	$ 15,672.77	$ 177,429.91
Gastos Operacionales													
Sueldos y Salarios	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	1,729.00	20,748.00
Alquiler	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Servicio Básicos	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	344.00	4,128.00
Combustibles y lubricantes	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Servicios Contables	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	6,720.00
Suministros de Limpieza	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4,200.00
Mantenimiento de instalaciones	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	1,980.00
Servicio de Prestados	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	234.00	2,808.00
Servicio de Seguridad	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	1,020.00
Suministros y Materiales	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	328.00	3,936.00
Transporte	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	9,540.00
Alimentacion	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4,200.00
Gastos de Viajes	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	5,400.00
Intereses	122.00	122.03	122.03	122.03	122.03	122.03	122.03	122.00	122.00	122.03	122.03	122.03	1,464.30
Beneficios Sociales	519.04	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00	559.00	6,668.04
Aporte Patronal	210.07	210.07	210.07	210.07	210.07	210.07	210.07	210.07	210.07	210.07	210.07	210.07	2,520.88
Depreciación	1,660.87	1,661.00	1,661.00	1,661.00	1,661.00	1,661.00	1,661.00	1,661.00	1,661.00	1,661.00	1,661.00	1,661.00	19,931.87
Total Gtos. Operacionales	$ 9,801.99	$ 9,842.11	$ 9,842.11	$ 9,842.11	$ 9,842.11	$ 9,842.11	$ 9,842.11	$ 9,842.07	$ 9,842.07	$ 9,842.11	$ 9,842.11	$ 9,842.11	$ 118,065.10
Utilidad Antes de Imptos.	4,128.01	4,237.97	4,389.67	4,543.01	4,697.99	4,854.65	5,012.99	5,173.07	5,334.85	5,498.33	5,663.61	5,830.68	59,364.81
Participacion Trabajadores	619.20	635.70	658.45	681.45	704.70	728.20	751.95	775.96	800.23	824.75	849.54	874.60	8,904.72
Impuestos Rta 23%	807.03	828.52	858.18	888.16	918.46	949.08	980.04	1,011.34	1,042.96	1,074.92	1,107.23	1,139.89	11,605.82
UTILIDAD NETA	$ 2,701.78	$ 2,773.75	$ 2,873.04	$ 2,973.40	$ 3,074.84	$ 3,177.37	$ 3,281.00	$ 3,385.78	$ 3,491.66	$ 3,598.66	$ 3,706.83	$ 3,816.17	$ 38,854.27

AVICOLA VILLARES ACURIO
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (PRESUPUESTADO)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(EXPRESADO EN DOLARES) 1.08%

		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (PRESUPUESTADO)											
		Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13
Caja y bancos	7,910.37	3,087.09	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Inversiones C/P	0.00	0.00	0.00	794.29	5,106.22	9,551.13	0.00	455.42	2,372.97	6,039.33	11,170.95	18,444.39	20,277.18
Cuentas por cobrar	232,008.88	167,381.03	128,406.62	113,796.58	115,023.48	116,283.60	117,517.07	118,784.06	120,084.69	121,359.12	122,667.50	123,989.97	125,326.69
Impuestos pagados por	29,874.69	28,790.00	28,503.00	33,206.00	33,520.00	33,835.00	28,282.00	35,794.00	41,984.00	43,631.00	43,955.00	44,280.00	44,607.00
Inventarios	59,770.10	58,775.10	57,789.38	56,752.83	55,725.32	54,686.74	53,636.97	52,575.89	51,503.38	50,419.32	49,323.57	48,216.02	47,096.54
Activo Fijo	199,304.75	199,304.75	199,304.75	199,304.75	199,304.75	199,304.75	219,304.75	219,304.75	219,304.75	219,304.75	219,304.75	219,304.75	219,304.75
(-) Depreciación acumula	(85,287.86)	(86,948.73)	(88,609.73)	(90,270.73)	(91,931.73)	(93,592.73)	(95,253.73)	(96,914.73)	(98,575.73)	(100,236.73)	(101,897.73)	(103,558.73)	(105,219.73)
Otros Activos	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00	3,287.00
Total Activos	$ 446,847.92	$ 373,686.23	$ 338,643.01	$ 326,850.72	$ 330,015.04	$ 333,315.49	$ 336,754.06	$ 343,266.39	$ 349,921.06	$ 353,783.78	$ 357,791.03	$ 361,943.40	$ 364,659.42
Sobregiro contable	6,912.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Obligaciones bancarias	52,114.06	49,942.64	48,567.55	48,591.84	46,420.42	44,249.00	42,077.58	42,840.93	43,604.51	41,433.09	39,261.67	37,090.25	34,918.83
Cuentas por pagar	218,020.91	154,868.37	117,255.06	103,247.38	104,359.77	105,484.14	106,620.62	107,769.36	108,930.46	110,104.08	111,290.34	112,489.38	113,701.34
Obligaciones administra	2,645.06	976.18	999.50	1,031.00	1,062.83	1,095.02	1,127.54	1,160.42	1,193.66	1,227.25	1,261.20	1,295.52	1,330.21
Obligaciones patronales	2,878.51	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74	371.74
Gastos acumulados por	1,549.00	2,088.04	3,248.24	2,532.94	3,750.39	4,990.84	6,254.54	7,541.74	8,852.68	10,187.65	11,546.87	12,930.62	12,755.18
Patrimonio	162,727.45	165,429.23	168,202.99	171,076.03	174,049.43	177,124.26	180,301.83	183,582.83	186,968.41	190,460.06	194,058.72	197,765.55	201,581.72
Total Pasivo y Patrimoni	$ 446,847.92	$ 373,686.19	$ 338,643.08	$ 326,850.92	$ 330,014.57	$ 333,314.99	$ 336,753.65	$ 343,266.61	$ 349,921.46	$ 353,783.67	$ 357,790.54	$ 361,943.06	$ 364,659.00

BIBLIOGRAFÍA

1. **Fernández Romero,** Andrés (2004). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.

2. **Mintzberg,** Henry; **Quinn,** James Brian y**Voyer,** John (1997). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

3. **Brenes Bonilla,**Lizette (1998). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. Ediciones Ágora.

4. **Boland,** Lucrecia**; Carro,** Fernanda**; Stancatti,** María Jesús**; Gismano,** Yaninay**Banchieri,** Lucía (2007).Funciones de la administración. Teórica y Práctica. Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Primera Edición. Serie Docencia.

5. **YoriConill,** Ligia; **Hernández de Velazco,** Judith y **Chumaceiro Hernández,** Ana (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. Vol. 16, núm. 54, abril-junio. Maracaibo, Venezuela.

6. **Maqueda Lafuente,** Javier (1996). Cuadernos de dirección estratégica y planificación. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.

7. **Adalberto Zambrano,** Barrios (2007). Planificación estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Publicaciones UCAB. Editorial Texto, C.A. Caracas.

8. **Abascal Rojas,**Francisco (1999). Como se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa. 2 da edición. ESIC EDITORIAL. España.

9. **Martner,**Gonzalo (2004). Planificación y presupuesto por programas. Siglo Veintiuno editores. Vigésima segunda edición. Argentina.

10. **Fernández Alarcón,**Vicenc (2006). Desarrollo de Sistemas de información: Una metodología basada en el modelado. Ediciones UPC. Primera Edición Junio. Barcelona. España.

11. **Ferrell,** O.C.y**Hartline,**Michael D. (2006). Estrategias de Marketing. Tercera Edicion.CengageLearning Editores.

12. Charles T. Horngren y Cols (2003). Contabilidad.5ta. Edición (P.17, 18.) Pearson Educación. México.

13. **Horngren,** Charles T.;**Sundem,**Gary L y **Stratton**, William O (2006).Contabilidad Administrativa (décimo tercera edición). Pearson Educación. México.

14. **Namakforoosh,**MohammadNaghi, (2005). Metodología de la Investigación. Segunda Edición,Limusa Noriega Editores México.

15. **Jáñez Barrio,**Tarsicio (2008), Metodología de la Investigación en Derecho, Una orientación metódica. Publicaciones UCAB, Editorial Texto, C.A. Cuarta edición, Caracas.

16. **Leiva,** Francisco. Nociones de Metodología de Investigación Científica. 3° edic. Gráficas Modernas. Quito.

17. **Vicens Salort,** Eduardo; **Ortiz Bas,** Ángel; **Guarch Bertolín,** Juan José (1997). Métodos Cuantitativos Volumen I, Reprval, S.L. Valencia. España.

18. **Grasso,**Livio (2006). Encuestas: elementos para su diseño y análisis. Encuentro Grupo Editor. 1ª ed. Córdoba. España.

19. **Heinemann,**Klaus (2003).Introducción a la Metodología de la investigación empírica. Primera Edición. Editorial Paidotribo. Barcelona. España.

20. Fiel Web 12.0 (www.fielweb.com):: Ediciones Legales, 2012

21. Asociación de Avicultores de la Sierra y Oriente del Ecuador (www.avso.com.ec)

22. Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (http://www.conave.org)

23. Asociación Ecuatoriana de Alimentos Balanceados para Animales (http://www.afaba.org)

24. Asociación de Médicos Veterinarios del Ecuador (http://www.amevea.org)

25. Servicio de Rentas Internas (http://www.sri.gob.ec)

26. Cámara de Comercio de Quevedo (http://www.ccquevedo.org)