

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR
LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LA GRANJA
AVÍCOLA “REGALO DE DIOS” PERÍODO 2019 - 2020.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración
de Empresas

Autor

Villacís Mora Ximena Elizabeth

Tutor

Cárdenas Cárdenas Milton Marcelo MBA

LATACUNGA –ECUADOR

2021

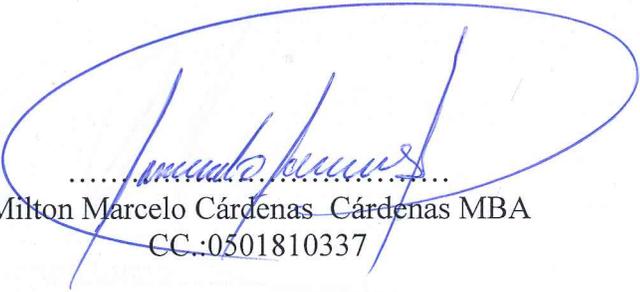
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Modelo de Gestión Financiera para mejorar la Rentabilidad y Liquidez de la Granja Avícola Regalo de Dios período 2019 - 2020” presentado por Villacís Mora Ximena Elizabeth, para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, julio 25, 2022.


.....
Milton Marcelo Cárdenas Cárdenas MBA
CC.:0501810337

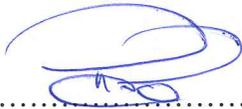
APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Modelo de Gestión Financiera para mejorar la Rentabilidad y Liquidez de la Granja Avícola Regalo de Dios período 2019 - 2020”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

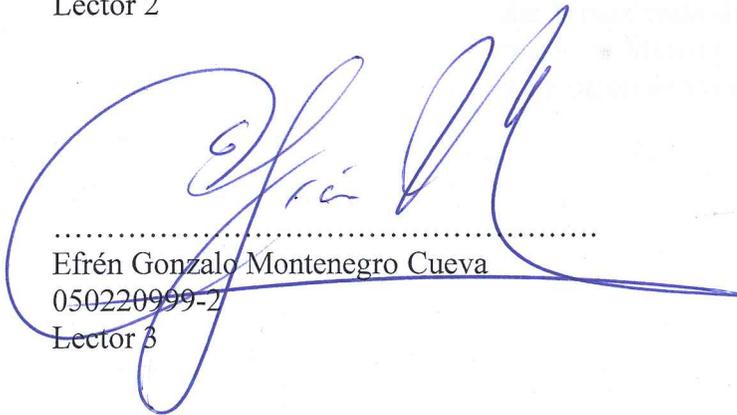
Latacunga, agosto 29, 2022



.....
Guido Patricio Santamaría Quishpe
050184822-0
Presidente del tribunal



.....
Renato Pérez López
175917364-2
Lector 2



.....
Efrén Gonzalo Montenegro Cueva
050220999-2
Lector 3

DEDICATORIA

“A la cima no se llega superando a los demás, sino superándote a ti mismo”

La vida es maravillosa y más aún cuando estamos vivos para disfrutar de los momentos que está nos brinda, con aciertos y desaciertos, enfrentando batallas y ganando triunfos, razón por la cual quiero dedicar el presente trabajo como una muestra de esfuerzo, tenacidad y constancia al haber alcanzado otro de mis retos y logros; a mi amado esposo Edwin por ser mi compañero de vida, por su constante apoyo que me brinda cada día para continuar adelante, a mis hijos Mateo y Juan José por ser mi fortaleza y mi razón de vivir.

Xime

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento imperecedero a la Universidad Técnica de Cotopaxi, especialmente a la Dirección de Posgrados en el Programa de la Maestría en Administración de Empresas, del cual fui parte; quiero expresar mis sentimientos de gratitud a Marcelo Cárdenas MBA en calidad de tutor académico quien gracias a sus sabios conocimientos supo guiarme durante el desarrollo y realización del presente proyecto; al personal de la Granja Avícola “Regalo de Dios” infinitamente gracias

Ximena Elizabeth Villacís Mora

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.



Latacunga, julio 25, 2022

.....
Ximena Elizabeth Villacís Mora
0502312127

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, julio 25, 2022.



Ximena Elizabeth Villacís Mora
0502312127

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Modelo de Gestión Financiera para mejorar la Rentabilidad y Liquidez de la Granja Avícola Regalo de Dios período 2019 - 2020”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto 29, 2022



.....
Guido Patricio Santamaría Quishpe
050184822-0

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LA GRANJA AVÍCOLA “REGALO DE DIOS PERÍODO 2019 - 2020”

Autor: Villacís Mora Ximena Elizabeth

Tutor: Cárdenas Cárdenas Milton Marcelo

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue diseñar un modelo de gestión financiera para el manejo adecuado del recurso económico en la Granja Avícola Regalo de Dios. Para su cumplimiento, se realizó un estudio con un enfoque de exploración tipo mixto, ya que se emplearon instrumentos cualitativos como la matriz de observación y la entrevista, y cuantitativos como el cuestionario. Así mismo, los datos recolectados se analizaron mediante un nivel de estudio descriptivo, en el que se presenta gráficamente la información obtenida con el instrumento aplicado. Los resultados obtenidos con el análisis financiero mostraron que existe bajos índices de liquidez, disminución en la rentabilidad y elevados índices de endeudamiento. Por otra parte, con las entrevistas se detectaron dificultades en la gestión financiera, problemas en la toma de decisiones y la carencia de un modelo de gestión financiera óptimo para la granja. Para superar los problemas identificados anteriormente, se propuso un modelo que introduce la metodología para el cálculo de costos de producción, depreciación de activos fijos y reconocimiento de activos biológicos, una metodología para el registro de los costos que permitirá controlar los recursos y mejorar el margen de utilidad. En la validación de la propuesta realizada mediante el modelo de pronóstico de serie de tiempo ARIMA, se logró proyectar un crecimiento en las ventas para el periodo 2022 al 2024.

Palabras claves: Administración, recursos financieros, análisis financiero, modelo de gestión financiera, rentabilidad, liquidez

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
POSTGRADUATE DIRECTION**

MASTER'S DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION

TOPIC: FINANCIAL MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE THE PROFITABILITY AND LIQUIDITY OF THE POULTRY FARM "REGALO DE DIOS" PERIOD 2019 - 2020.

Author Villacís Mora Ximena Elizabeth
Tutor Cárdenas Cárdenas Milton Marcelo

ABSTRACT

The objective of this research was to design a financial management model for the adequate management of economic resources in the Regalo de Dios Poultry Farm. For its accomplishment, a study was carried out with a mixed exploration approach, since qualitative instruments such as the observation and the interview tools were used, and quantitative instruments such as the questionnaire. Likewise, the data collected were analyzed by means of a descriptive level of study, in which the information obtained with the applied instrument is presented graphically. The results obtained with the financial analysis showed that there are low liquidity indexes, a decrease in profitability and high indebtedness indexes. In addition, the interviews revealed difficulties in financial management, problems in decision making and the lack of an optimal financial management model for the farm. To overcome the problems identified above, a model was proposed that introduces the methodology for calculating production costs, depreciation of fixed assets and recognition of biological assets, a methodology for recording costs that will allow control of resources and improve the profit margin. In the validation of the proposal made through the ARIMA time series forecasting model, it was possible to project a growth in sales for the period 2022 to 2024.

Key words: Management, financial resources, financial analysis, financial management model, profitability, liquidity.

Elvia Margarita Pila Riera con cédula de identidad número 0502519360 Licenciado/a en Ciencias de la Educación especialidad Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1004-08-671233.; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Modelo de Gestión Financiera para mejorar la liquidez y rentabilidad de la Granja Avícola "Regalo de Dios" período 2019 – 2020 de Ximena Elizabeth Villacís Mora aspirante a magister en Administración de Empresas.

.....
Elvia Margarita Pila Riera
0502519360

Latacunga, agosto 29, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
ÍNDICE DE TABLA.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	8
1.1. Antecedentes	8
1.2. Fundamentación epistemológica.....	9
1.2.1. La contabilidad.....	9
1.2.2. Finanzas.....	13
1.2.3. Organización	17
1.2.4. Teoría de Mejora Continua	23
1.3. Conclusiones del capítulo.....	25
TITULO: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LA GRANJA AVÍCOLA “REGALO DE DIOS”.....	26
2.1. Reseña histórica	26
2.2. Direccionamiento estratégico.....	27
2.2.1. Objetivos del modelo de gestión	27
2.3. Diagnostico situacional	29
2.3.1. Análisis externo.....	29
2.3.2. Análisis interno	30
2.3.2. Análisis financiero	35
2.3.4. Análisis cualitativo.....	41
2.3.5. Matriz FODA	44
2.1. Estructuración del modelo de gestión financiera planteado	45
2.3. Modelo propuesto para la gestión financiera	47
2.3.1. Metodología para los procesos del área contable.....	47
2.4. Modelo para calcular el costo de producción.....	58

2.5. Modelo propuesto para: Propiedad, planta y equipos	61
2.5.1. Metodología para el correcto registro y gestión de propiedad, planta y equipos	61
2.6. Modelo de reconocimiento de activos biológicos.....	63
2.6.1. Metodología de reconocimiento de activos biológicos.....	63
2.7. Modelo propuesto para gestión de cuentas por pagar.....	66
2.7.1. Metodología para optimizar la gestión de pagos.....	66
2.8. Modelo propuesto para la gestión de inventarios	68
2.8.1. Metodología para optimizar la gestión de inventarios	68
2.9. Políticas y fuentes de financiamiento.....	71
2.10. Medición de riesgos	72
2.11. Validación práctica de la Propuesta	77
2.12. Conclusiones del capítulo	84
3.1. Metodología	85
3.1.1. Procedimiento de evaluación	85
3.2. Evaluación de expertos	85
3.2.1. Criterios de selección	86
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
4.1. Conclusiones	100
4.2. Recomendaciones.....	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Sistemas de tareas en relación con los objetivos específicos.....	4
Tabla 2. Ratios de rentabilidad.	16
Tabla 3. Ratios de utilidad.	16
Tabla 4. Ratios de liquidez.....	17
Tabla 5: Componentes del Cuadro de Mando Integral	23
Tabla 6: Mercado de la empresa avícola “Regalo de Dios”	33
Tabla 7. Empresas avícolas de la provincia de Cotopaxi.....	34
Tabla 8. Resumen estado de situación financiera de la Granja Avícola Regalo de Dios. Análisis horizontal -vertical periodo 2019-2020.....	35
Tabla 9. Resumen estado de resultado de la Granja Avícola Regalo de Dios. Análisis horizontal variación absoluta y relativa 2019-2020.....	36
Tabla 10. Resumen estado de situación de la Granja Avícola Regalo de Dios. Análisis vertical periodo 2019-2020.	37
Tabla 11. Resumen estado de resultados de la Granja Avícola Regalo de Dios. Análisis vertical periodo 2019-2020.	38
Tabla 12. Ratios financieras periodo 2019 -2020.	39
Tabla 13. Matriz FODA	44
Tabla 14. Matriz de recaudación propuesta	52
Tabla 15. Herramientas de cobro de deudas a utilizar.	52
Tabla 16. Probabilidad de ocurrencia.....	73
Tabla 17. Impacto del riesgo.....	73
Tabla 18. Matriz de probabilidad e impacto	73
Tabla 19. Matriz de probabilidad e impacto	74
Tabla 20. Riesgos identificados	75
Tabla 21. Flujos de ingresos y costos de venta periodo 2015-2021.....	77
Tabla 22. Variación de ingresos y costos de venta periodo 2015-2021.....	77
Tabla 23. Predicción de ventas y costos de venta periodo 2022-2024.....	78
Tabla 24. Predicción de gastos generales periodo 2022-2024	79
Tabla 25. Depreciación activo biológico periodo 2022-2024.....	79
Tabla 26. Tabla de amortización.....	81
Tabla 27. Proyección estado de resultados periodo 2022-2024.....	82

Tabla 28. Proyección balance general 2022-2024	83
Tabla 29. Esquema de puntuación	85
Tabla 30. Datos personales experto 1	86
Tabla 31. Evaluación experta 1: Desarrollo empresarial	87
Tabla 32. Evaluación experta 1: potencial de impacto científico-social.....	88
Tabla 33. Evaluación experto1: evaluación ética, financiera y administrativa.....	89
Tabla 34. Resultados y recomendaciones experto 1.	90
Tabla 35. Datos personales experto 2	90
Tabla 36. Evaluación experta 2: Desarrollo empresarial	91
Tabla 37. Evaluación experta 2: potencial de impacto científico-social.....	92
Tabla 38. Evaluación experto2: evaluación ética, financiera y administrativa.....	93
Tabla 39. Resultados y recomendaciones experto 2.	94
Tabla 40. Datos personales experto 3	94
Tabla 41. Evaluación experta 3: Desarrollo empresarial	95
Tabla 42. Evaluación experto3: potencial de impacto científico-social	96
Tabla 43. Evaluación experta 3: evaluación ética, financiera y administrativa....	97
Tabla 44. Resultados y recomendaciones experto 3.	98
Tabla 45. Matriz de consistencia Evaluación de expertos.	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Causas y efectos del problema.....	3
Figura 2. Ciclo contable	11
Figura 3 Organización con función administrativa.....	18
Figura 4 Balance Scorecard	22
Figura 5 Guía gráfica del Cuadro de Mando Integral	23
Figura 6 Organigrama estructural	30
Figura 7 Flujograma: procedimiento de la documentación contable.....	50
Figura 8 Flujograma: elaboración de estados financieros.....	51
Figura 9 Flujograma: proceso de compra propuesto.....	54
Figura 10 Flujograma para el proceso de estimación de costos de activos biológicos	65
Figura 11 Flujograma para el proceso de determinación del valor razonable de los activos biológicos.....	65
Figura 12 Ratios financieros proyectados	83

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo pertenece a la línea de investigación de administración y economía para el desarrollo humano y social, con una sub línea en finanzas. En este sentido, se diseñó un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad y liquidez de la granja avícola “Regalo de Dios” mediante la correcta administración de los recursos. Según el plan de desarrollo de la Universidad, la presente investigación mostrará el grado de conocimiento del investigador. Además, confirmará el manejo integral de las habilidades adquiridas en el proceso de estudio de forma escrita y oral como lo expone el artículo 25 del reglamento de régimen académico de 2013. A continuación, se presentan los apartados relacionados con la introducción.

Planteamiento del problema

La gestión financiera tiene una elevada incidencia en el desarrollo económico de las grandes, medianas y pequeñas empresas del Ecuador. Al ser un factor determinante para la permanencia de las entidades en el contexto donde se desenvuelven, es fundamental elaborar modelos que se adapten a las necesidades de cada empresa. Sin embargo, esto requiere de estudios, conocimiento y recursos humanos y financieros, que no se encuentran al alcance de las empresas menos desarrolladas y de menor capital.

La avicultura en el Ecuador ha presentado un crecimiento aproximadamente del 27% en el periodo del 2018 al 2019, motivado por el incremento del número de aves criadas en campo y en granjas avícolas (Sánchez, 2020). Según el mismo informe, el precio de la libra de pollo en el país oscila entre \$ 1,20 y \$ 1,25, mientras, según un estudio de precios en zonas cantonales y mercados realizado por el Observatorio Económico de la UTA, el precio de la libra de carne deshuesada promedia los \$ 2.40 y una libra de carne de cerdo \$ 2,65. Esta diferencia de precio hace que el pollo sea el más popular entre los consumidores. De hecho, la producción avícola en Ecuador no satisface la demanda interna, lo que requiere la importación de pollos de engorde machos y hembras pesadas, gallinas ponedoras comerciales y reproductoras livianas (Sánchez, 2020).

Por otra parte, el consumo de huevo por año per cápita (kg/persona) en el Ecuador en el 2019 fue de 226 unidades, 13 más que en el 2018. La producción diaria de esta importante fuente de proteína mientras consume el ecuatoriano promedio fue de 9,38 millones de unidades en el 2017, 10,01 millones en 2018 y 10,81 millones en 2019.

El 84,7% de la población avícola nacional se obtiene de las naves avícolas, mientras el 15,3% de corral. Sin embargo, existen algunas especies que se crían exclusivamente en el campo, como gallos, gallinas y patos. Otras como, las gallinas reproductoras, codornices y avestruz, se ven con más frecuencia en las granjas avícolas (Sánchez, 2020).

Considerando que, en la pirámide alimenticia, la carne blanca forma parte del consumo diario, en las últimas décadas se ha incrementado la demanda mundial de este producto en la búsqueda de alternativas más saludables en las comidas diarias. Por otro lado, desde el punto de vista del productor, la reproducción y el crecimiento de las aves son relativamente cortos, lo que significa que el retorno de la inversión proyectada se realiza en un tiempo más corto (Rosales, 2017).

Según diversos estudios del sector avícola, la industria en el Ecuador tiene características oligopolistas: el 60% del mercado está controlado por la empresa PRONACA y el 40% está dividido entre Grupo Oro, Grupo Anhalzer, POFASA, Avícola Pradera, Andina, Agoyán Ambato entre otras. Además, el 45% de la producción de materia prima a través de la intervención de PRONACA está cubierta por los programas de subsidios agrícolas que esta empresa suministra a los productores de maíz y soya de nivel medio (Rosales, 2017). En este contexto las pequeñas y medianas empresas presentan dificultades para alcanzar presencia en el mercado nacional e internacional. Por tal motivo el crecimiento económico es lento e inestable.



Figura 1 Causas y efectos del problema

Elaborado por: Ximena Villacís M

En este contexto, el principal problema identificado en la granja avícola Regalo de Dios de la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, sector Salache, es la deficiente gestión financiera en los últimos años, principalmente por el uso insuficiente de los recursos económicos y el desconocimiento. Además, esta débil gestión financiera ha llevado a que la empresa no se desarrolle en el tiempo, y presente rentabilidades muy bajas. Por otro lado, no cuenta con una estructura contable formal y ordenada.

Otro de los factores que afecta la entidad, es la falta de previsión y horizonte que ha llevado a que la empresa sufra de una toma de decisiones empírica y no basada en indicadores e información financiera. Por tal motivo, la presente investigación pretende crear un diseño de gestión financiera que mejore el resultado económico de la granja.

Para la **Formulación del problema** se consideró la siguiente interrogante ¿Cómo un modelo de gestión financiera mejorara los índices de rentabilidad y liquidez de la granja avícola “Regalo De Dios”?

Para la resolución del problema abordado se plantea el **Objetivo General:** Diseñar un modelo de gestión financiera para el manejo adecuado del recurso económico - financiero de la Granja Avícola “Regalo de Dios”.

Por otra parte, se complementará con los **Objetivos Específicos:** Fundamentar teóricamente la gestión financiera en relación con los recursos financieros y toma de decisiones, según el criterio de varios autores. Diagnosticar las condiciones actuales en las que se encuentra la granja financieramente. Proponer un Modelo de Gestión Financiera para manejar los recursos económicos y financieros de la Granja Avícola “Regalo de Dios” en función de las prioridades para una buena toma de decisiones.

Tareas

Tabla 1. Sistemas de tareas en relación con los objetivos específicos

Objetivos Específicos	Actividad
Fundamentar teóricamente la gestión financiera en relación con los recursos financieros y toma de decisiones, según el criterio de varios autores.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica. • Fundamentación de la información mediante fuentes bibliográficas.
Diagnosticar las condiciones actuales en las que se encuentra la granja financieramente.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar instrumentos de recolección de datos primarios. • Realizar prueba piloto y cálculo de la fiabilidad del instrumento. • Corrección del instrumento si se obtiene un índice de fiabilidad menor a 0.7. • Recolectar información relacionada a los recursos financieros a través de guía de análisis documental. • Realizar análisis financiero. • Aplicar matriz de control interno (modelo Coso III). • Realizar matriz de riesgos.
Proponer un Modelo de Gestión Financiera para manejar los recursos económicos y financieros de la Granja Avícola “Regalo de Dios” en función de las prioridades para una buena toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudio considerando el horizonte de tiempo involucrado, la metodología de solución, la forma de cuantificar las variables y el grado de detalle de las variables. • Diseñar el Modelo de Gestión Financiera. • Elaborar indicadores que permitan evaluar la eficiencia del modelo de gestión.

Elaborado por: Ximena Villacís M

Justificación

El diseño del modelo de gestión financiera ayudará a fortalecer y estabilizar económicamente la organización y controlar factores de riesgo como la insolvencia y problemas de endeudamiento. El desarrollo de este modelo ofrece la oportunidad de tomar decisiones y formular políticas que orienten los procesos productivos internos y mejoren la gestión de la economía en la granja.

En este sentido se puede decir que, la planificación financiera permite a la economía crear una base para las actividades financieras con el fin de minimizar riesgos y aprovechar oportunidades y recursos, establecer previsiones y metas financieras que quiere alcanzar con capacidades productivas y comerciales para asegurar la supervivencia y el crecimiento económico.

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez - Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa (Villa, 2022).

Además, el estudio tendrá un efecto económico ya que la propuesta beneficiaria no solo la granja avícola, sino también el personal que trabaja en ella. Se logrará una mejor gestión de los recursos financieros, lo que fortalecerá a la empresa tanto en aspectos productivos como en los resultados propuestos. Socialmente la granja aportará con plazas laborales en la zona a medida que avance el desarrollo económico de esta y se incrementen los niveles de producción.

El presente proyecto de investigación es importante porque se fundamenta en la necesidad de estructurar un modelo de gestión financiera el cual ayudara en el fortalecimiento de la empresa y control de factores de riesgo como la incertidumbre dentro del ambiente cambiante económico, social y tecnológico. El diseño de este modelo permitirá tomar decisiones y formular políticas que direccionen procesos productivos internos y mejore la dirección de la granja en el ámbito socio-productivo.

La gestión financiera permitirá a la granja fijar las bases en las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y

recursos, admitirá establecer pronósticos y metas financieras a los cuales se pretende llegar con la utilización de las potencialidades productivas y comerciales, garantizando la supervivencia de la Granja Avícola “Regalo de Dios”.

Metodología

Para el presente estudio, el enfoque de exploración fue de tipo mixto. desde la perspectiva de Hernández, Fernández, y Baptista, (2014, p. 532): “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. En el caso específico de la investigación presentada se escogió esta orientación, ya que se emplearon instrumentos cualitativos como la matriz de observación y la entrevista, cuantitativos como el cuestionario.

Asimismo, los datos recolectados se analizaron mediante un nivel de estudio descriptivo, en el que se presenta gráficamente la información obtenida con el instrumento aplicado. Tamayo (2003) refiere que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza moderna, así como la composición o procesos de los fenómenos.

Dada la escala de la implicación, esta investigación fue deductiva. Como se mencionó anteriormente. Además del estudio financiero que permitió deducir los principales problemas económicos mediante la ficha de observación, se aplicó una entrevista al gerente de la granja para poder definir la percepción que tiene el administrativo sobre las necesidades financieras de la entidad, como también a los dos funcionarios administrativos.

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados” (2016, pág. 201). En este caso corresponde a 3 administrativos, que al ser inferior a cien se ocupó el total de la población, por lo que no se realizó cálculo de la muestra. Los instrumentos utilizados fueron, la entrevista, cuestionario y la guía de observación. Adicionalmente, se utilizó una matriz de análisis documental para recopilar y tabular los datos financieros del periodo 2019-2020.

En la introducción se planteó el problema, objetivos y justificación de la investigación. Posteriormente el Capítulo 1, presenta los fundamentos teóricos y antecedentes que servirá de soporte a la propuesta. En el Capítulo 2 se encuentran los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados y el análisis financiero. Que le da sustento a la propuesta del modelo de gestión. En el Capítulo 3 se evaluará el impacto de la propuesta y se generaran las conclusiones y recomendaciones en el próximo apartado para concluir la investigación.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Durante la indagación de los antecedentes de la investigación se encontraron varias exploraciones como la de Maffares (2020) con el tema “Modelo de gestión financiera para la corporación JOBCH CIA. LTDA”, cuyo objetivo fue plantear una propuesta de un modelo de gestión financiera para establecer un eficiente manejo y control de los recursos económicos. Para este fin utilizó una metodología de tipo descriptivo no experimental, se aplicó una entrevista de tres impactos o dimensiones. Se concluye que para poder competir en el mercado y por ende seguir ofreciendo sus servicios profesionales a la comunidad esmeraldeña, la empresa debe implementar estrategias que enfatizan la posición financiera de los procesos de recaudación e ingresos. El aporte de la investigación se encuentra relacionado con la teoría de cómo las empresas que cuentan con planificaciones bien establecidas presentan mejores resultados económicos.

Por otro lado, está el trabajo de Becerra & Román (2020) “Análisis y diseño de un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa Corporación CFC S.A”, la investigación permitió mejorar los beneficios financieros, analizando distintas estrategias para la liquidez y rentabilidad de la empresa, utilizaron una metodología de alcance descriptivo no experimental, enfoque cuantitativo, análisis del entorno, aplicación de cuestionario para recopilar datos primarios. Concluyendo que el sector automotriz es muy sensible a las políticas gubernamentales, por lo que es importante estar atentos para tomar decisiones informadas y oportunas.

La investigación muestra que, los factores externos también pueden afectar el desarrollo económico de las empresas. Por lo que es necesario presentar planes y políticas para mitigar esos riesgos, con el fin de incrementar y estabilizar el sistema financiero de una entidad.

Por su parte, la investigación evidencia que la falta de planificación y técnicas de producción que afectan los resultados. Por tanto, la investigación aporta, mostrando como los diferentes procesos y áreas de las empresas que no funcionan correctamente pueden incidir en los resultados financieros de estas.

Huacchillo et al. (2020) en su investigación “La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras” examina el apoyo a la decisión empresarial, el desarrollo y prosperidad. La principal dificultad encontrada fue que sus datos estaban vinculados a varios sistemas como contabilidad, comercio, recursos humanos, cajeros automáticos y manufactura, pero no están vinculados de manera accesible. Por tal motivo, el estudio tuvo como objetivo desarrollar un sistema de inteligencia de negocios en el departamento comercial de Astilleros Mariel. La propuesta se desarrolló utilizando una muestra real de datos de 2018 y 2019 en base a lo que demuestra la idoneidad de la plantilla desarrollada y su apoyo a la toma de decisiones.

1.2. Fundamentación epistemológica.

A continuación, se detallan las bases teóricas referidas a cada variable que emplearemos en la elaboración de este trabajo investigativo.

1.2.1. La contabilidad

La contabilidad según las NIIF, son operaciones internas que constituyen la base de las actividades económicas y financieras de las empresas, además, hay que aclarar que esta plasma hechos pasados (Núñez, 2010). Por su parte, Fierro (2015) manifiesta que las técnicas utilizadas para impactar financieramente una entidad y registrar operaciones con información financiera sistemática y estructurada.

Según Rey (2014) la contabilidad es el fragmento de las finanzas que examina las diferentes partidas que manifiestan los movimientos financieros de una empresa o entidad, es un instrumento esencial que permite determinar la situación y condiciones en que se encuentra una organización y, con estos informes, instaurar las estrategias necesarias con el objeto de optimizar su rendimiento económico.

En base a las definiciones anteriores se establece que la contabilidad es un proceso interno esencial de cada empresa, ya que le permite tener un control de sus actividades, además de brindar información financiera confiable a terceras personas involucradas. Por tanto, es un procedimiento del que se dispone para administrar los gastos e ingresos de una empresa, así como sus operaciones de compra/venta y como consecuencia de esas actividades su patrimonio varía y obtiene un beneficio o una pérdida.

1.2.1.1.Importancia de la contabilidad

Su importancia radica en la necesidad de mantener un control total de las operaciones financieras y comerciales. Además de recibir, analizar información y actuar en base a sus especificaciones. La información contable debe ser utilizada para: explicar el proceso presupuestario, soporte, gestión y planificación empresarial. Para ayudar a compilar información estadística, así como para evaluar el valor o el impacto social de la actividad económica que representa a un país (Zapata, 2020).

La importancia de la contabilidad radica en el control de la gestión, generalmente a través de la aplicación de una auditoría y para obtener información valiosa que pueda ser utilizada para decisiones económicas aceptables, y así llevar a cabo la planificación de la mejor manera posible. De esto dependerá la autorización de fondos disponibles para el próximo periodo, el llamado presupuesto, designado para inversiones y pueden predecir el balance para el futuro económico de la empresa (Guajardo, 2012).

Según los autores Ilescas, Pillajo & Pulla (2013), la importancia de la contabilidad dentro de una empresa recae en las siguientes nociones:

- Entrega de información oportuna, comparable y fiable.
- Información útil para tomar decisiones
- Ordena, clasifica, registra y analiza la información.
- Permite llevar un control de las ganancias, pérdidas, ingresos y egresos

La importancia de la contabilidad en una empresa, independientemente de su tamaño, depende de la información financiera que proporciona para facilitar las decisiones de gestión y de la veracidad de los resultados financieros reportados para que pueda ser coherente con ellos.

1.2.1.2.El proceso contable

El ciclo contable, también conocido como proceso económico, es el procedimiento mediante el cual una entidad comercial registra cada transacción de manera

oportuna y justa para analizar, tomar medidas y preparar información financiera. Esto significa que estos procedimientos incluyen todos los pasos que deben mapearse desde el momento de un evento financiero hasta su registro en el sistema y, en consecuencia, en los estados financieros (Bravo M. , 2015)



Figura 2. Ciclo contable

Fuente: Bravo (2015)

1.2.1.3. Principios contables

Según Camacho & Rivero (2010), los estados financieros son relevantes dado que permiten conocer el estado económico de las organizaciones, evaluar resultados e implementar medidas de mejora. A continuación, se presenta los principales principios contables de aceptación general, en lo cual se desarrolla el proceso contable.

- Equidad
- Equidad contable
- Empresa en marcha
- Bienes económicos

- Moneda
- Periodo de tiempo
- Devengado
- Realización
- Costo Histórico
- Objetividad
- Criterio Prudencial
- Importancia relativa
- Uniformidad

1.2.1.4. Las cuentas contables

Se delimita como cuentas contables, el grupo de anotaciones en el que se registran en orden cronológico las transacciones que se dan cita en una entidad económica. Estos procesos se recogen en contabilizaciones de débito o crédito, según el origen del proceso. Además, se dividen en cuentas reales y nominales. El primer conjunto incluye todas las enumeraciones que tienen un impacto en los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, mientras que las cuentas nominales se relacionan con los resultados, los ingresos, costes y gastos (Omeñaca, 2016).

Los activos son los derechos y bienes de una empresa, los pasivos son sus obligaciones, mientras que el patrimonio es la disparidad entre ambos. Los ingresos se obtienen por las ventas o la prestación de servicios. Asimismo, los costos son gastos en los que se incurre con el fin de vender o brindar servicios. Por último, los gastos son distribuciones que se realizan para el buen funcionamiento de la organización (Horngren, 2010).

1.2.1.5. Estados Financieros

Los estados financieros son todos los documentos elaborados al final de un período que son accesibles para un usuario en particular y su propósito principal es servir a los intereses del público en general mediante la evaluación de la capacidad de la organización para generar organización económica y ganancias. Deben

caracterizarse por un estado claro, neutral y fácil de entender (NIIF, 1993). Es decir, es un documento que una empresa elabora al final del ejercicio contable con el fin de conocer la situación patrimonial y los resultados económicos alcanzados por las actividades de la empresa. Según las NIIF (1993), los estados financieros básicos son:

- **Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias:** también llamada cuenta de pérdidas y ganancias refleja la posición de una empresa durante un período de tiempo. Por lo general, consta de un año fiscal y determina el desempeño de todas las operaciones de la empresa.
- **Balance General o Estado de Situación Financiera:** refleja la situación financiera de la empresa al final del año. El estado de situación ayuda a identificar y comprender los activos, pasivos y patrimonio totales de la empresa.
- **Estado de Flujo de Efectivo:** muestra las fuentes de los flujos de efectivo de la empresa durante un período de tiempo. Además, es una declaración que solo contiene la situación financiera a corto plazo de la empresa.
- **Estado de Cambios de Patrimonio:** también se llama el estado de recaudación de ingresos. Esta sección proporciona información sobre cambios o posiciones de capital en una empresa (NIIF, 1993).

1.2.2. Finanzas

Las finanzas se pueden definir como el arte y la ciencia de la administración del dinero que incluye servicios e instrumentos financieros. Asimismo, se conocen la función financiera de recaudar fondos y usarlos de manera efectiva en empresas comerciales. Este concepto, incluye capital, fondos, dinero y cantidad. Por otra parte, la financiación empresarial se puede definir en términos generales como actividades relacionadas con la planificación, la recaudación, el control y la gestión de los fondos utilizados en las empresas.

Según García (2014) la financiación empresarial se ocupa principalmente de recaudar, gestionar y desembolsar fondos por parte de unidades empresariales privadas que operan en las industrias financieras. Las finanzas corporativas están relacionadas con la elaboración de presupuestos, la previsión financiera, la gestión

de efectivo, de crédito, el análisis de inversiones y la recaudación de fondos para empresas. Además, es una parte importante e integral de los negocios, por lo que desempeñan un papel vital de liderazgo en todos los aspectos de la actividad empresarial.

1.2.2.1. Gestión financiera y contable

La gestión financiera es una parte integral del gobierno corporativo; afecta las responsabilidades de los directores financieros de la empresa. La gestión financiera según expone Atehortua et al (2018) significa el uso eficiente de un recurso económico importante como el capital. Además, las actividades comerciales de la empresa se encargan de atraer y utilizar los recursos necesarios para operar de manera eficiente. En primer lugar, se trata de administrar eficazmente los fondos del negocio. En términos simplificados, la gestión financiera que se practica en las empresas puede describirse como finanzas corporativas.

En este contexto, la gestión financiera es una parte importante de la gobernanza global, que está directamente relacionada con varios departamentos funcionales como RRHH, marketing y producción. Cubre una amplia gama de enfoques multidimensionales, como Economía y sus conceptos, microeconomía y macroeconomía, decisiones de inversión, micro y macroeconomía.

Asimismo, los registros contables contienen la información financiera de la empresa para que la relación entre la gestión financiera y la contabilidad sea fácil de entender. En el pasado, tanto la gestión financiera como la contabilidad se consideraban la misma disciplina, siendo muy útil para que un gerente de finanzas tome decisiones.

1.2.2.2. Eficiencia económica.

La capacidad de aprovechar al máximo los recursos mínimos que existe en diferentes áreas de la naturaleza y la vida en general. Muchas acciones diarias reflejan la búsqueda del mayor retorno posible cuando se realiza la menor inversión posible para lograrlo. Este escenario también se puede extrapolar al comportamiento empresarial

Tanto los accionistas como los gerentes y los clientes están interesados en que las empresas sean económicamente eficientes (Beja & Jijón, 2017). La atracción de los asociados y directivos se explica por la consecución de un objetivo de beneficio y un nivel de rentabilidad que les permita asegurar el crecimiento continuo de la compañía, además de una determinada compensación de capital. Cuanto mayor es la eficiencia económica de la empresa, menores son sus costes y, superior sus beneficios.

Como definición general, se puede decir que la eficiencia mide la diferencia entre el resultado real y el resultado deseado y, por lo tanto, debe calcularse en base a una función objetivo. Se cree que una empresa que opera en una industria competitiva tiene el siguiente objetivo principal: maximizar las ganancias e ingresos y minimizar los costos. Dependiendo de cómo la empresa desee lograr su objetivo, se determina el concepto de eficiencia que se debe examinar (Aguilera, 2017).

Para Apaza (2017), es primordial contar con diferentes estrategias para poder afrontar las diferentes metas establecidas por la empresa o entidad y para esto es necesario realizar una planificación financiera donde se pueda optimizar los recursos financieros lo cual será de gran ayuda para el cumplimiento de estos.

1.2.2.3. Rentabilidad.

La rentabilidad se considera un indicador financiero muy importante porque puede usarse para medir el retorno de la inversión, por lo que la rentabilidad siempre se refleja en la inversión final y generalmente se expresa como un porcentaje.

Para Analuisa & Chicaiza (2020) es un indicador de la rentabilidad de los recursos de una empresa libre de su financiación, lo que se refiere a un período de tiempo determinado. Este tipo de rentabilidad económica nos permite medir, evaluar y comparar la capacidad de una empresa con otras empresas del mismo campo, ya sea por aplicación incorrecta en su desarrollo, bien por falta de política de financiación.

Por otra parte, Roosell (2018) la tasa de rendimiento es una métrica que se utiliza para todo tipo de instrumentos financieros, tanto fijos como variables, pero también se maneja como métrica para calcular la tasa de rendimiento de activos no financieros como los inmuebles.

El autor también escribe que la rentabilidad financiera es un concepto de fondo que está determinado por factores que influyen tanto en la rentabilidad económica como en la distribución de la empresa en la toma de decisiones, de acuerdo con la estructura financiera de la empresa (desde una perspectiva de beneficio e inversión).

Tabla 2. Ratios de rentabilidad.

Indicador	Fórmula
Rendimiento de capital contable	$\frac{Utilidad\ neta}{Capital\ contable} * 100$
Rendimiento de capital social	$\frac{Utilidad\ neta}{Capital\ social} * 100$
Rendimiento de activo total	$\frac{Utilidad\ neta + intereses\ pagados}{Activo\ total}$
Rendimiento en ventas	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$
Costo de venta	$\frac{Costo\ de\ venta}{Ventas\ netas}$
Rendimiento de la inversión	$\frac{Utilidad\ real}{Activo\ total}$

Fuente: Franklin (2018)

1.2.2.4. Utilidad.

Es la ganancia que se obtiene de una inversión, actividad o negocio por las operaciones realizadas. Para Weinberger (2017) la información reflejada en los estados financieros cumple una función relevante al momento del análisis económico dentro de cada empresa y también ayuda a medir su desempeño o rendimiento a través del resultado que muestre la utilidad. Por otro lado, el beneficio neto es el dividendo económico real que obtienen los propietarios de una empresa u organización. Además, toma en cuenta no solo los ingresos obtenidos, sino también todos los gastos que fueron necesarios para alcanzarlos, además de obligaciones con terceros, impuestos, bancos y otros.

Tabla 3. Ratios de utilidad.

Indicador	Fórmula
Margen de utilidad	$\frac{Utilidad\ neta}{Activo\ total}$
Eficiencia de las operaciones	$\frac{Utilidad\ obtenida}{Utilidad\ estimada}$
Utilidad del presupuesto	$\frac{Utilidad\ estimada}{Costos\ y\ gastos\ del\ presupuesto}$

Fuente: Franklin (2018)

1.2.2.5.Liquidez.

El nivel de liquidez es el valor al que se puede vender o comprar un bien valioso en beneficio de otra empresa. Cuanto más atractivo sea el material, más rápido se podrá vender y se reducirá el riesgo de venta. Acosta *et al* (2017) exponen que el efectivo es el producto básico más popular porque se puede convertir rápidamente en otros activos en cualquier momento. Cuando dice que el mercado es líquido, significa que hay muchas operaciones en este mercado, por lo que es fácil intercambiar activos por dinero en este mercado.

Para las empresas y las personas, la liquidez es una oportunidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. La mejor manera de calcular el valor financiero de una empresa es comparar los activos corrientes de la empresa (los activos más líquidos de la empresa) de la deuda actual. Si el resultado es más de uno, significa que la empresa puede usar el dinero en ese momento para pagar, si el resultado es menor que uno, significa que la organización no tiene suficiente dinero para pagar sus deudas (Gutiérrez & Tapia, 2016). A continuación, se muestra las fórmulas relacionadas a la liquidez para el análisis financiero.

Tabla 4. Ratios de liquidez.

Indicador	Fórmula
Movilidad activo circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}$
Capital de trabajo	$\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$
Liquidez en relación con la estructura	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo fijo}}$

Fuente: Franklin (2018)

1.2.3. Organización

Según Chiavenato (2001) en su obra “Introducción a la Teoría Administrativa General”, el enfoque de la organización se dirige hacia el sujeto social. Se encuentra compuesta por personas con propósitos encaminados a obtener resultados. Asimismo, proporciona una estructura para lograr el objetivo, es decir, la organización puede ser utilizada para acercarse a los empleados cubiertos por el reglamento para lograr sus objetivos.

A su vez, el mismo autor define que una organización con carácter administrativo no es más que un elemento de apoyo al proceso directivo. En este sentido la

organización se refiere a organizar, reunir recursos y partes involucradas en la gestión, hacer conexiones entre ellos e identificar las capacidades de cada uno.

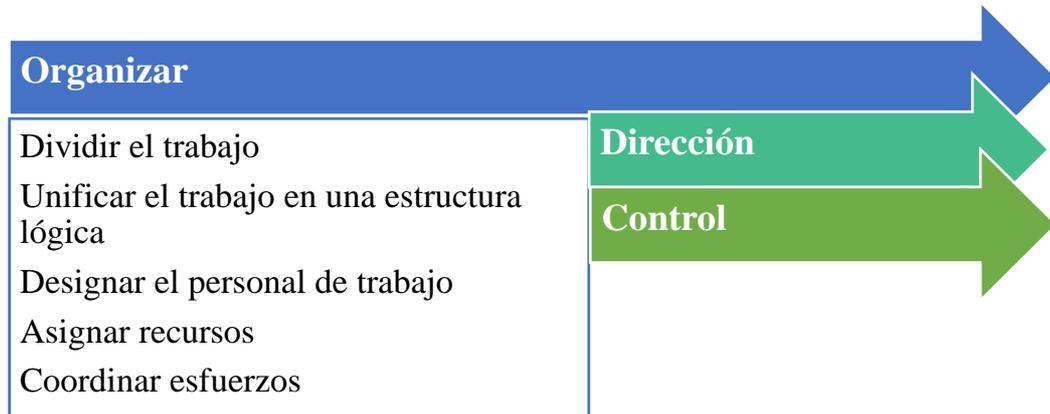


Figura 3 Organización con función administrativa

Elaborado por: Ximena Villacís M

1.2.3.1. Planificación

La planificación es un componente del proceso de gestión que es responsable de la decisión actual de una organización y, en base a ella, proporciona definiciones estratégicas, estratégicas y operativas para el futuro que sostendrán a la organización a largo plazo (Koontz, 2004). Es decir, el plan es decir de antemano qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y con quién hacerlo.

1.2.3.2. Dirección

La dirección representa una de las más complicadas funciones administrativas, ya que en esta fase se debe incluir orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, es decir es la suma de todos los procesos que manejan los administradores para tener el control de los subordinados y sus recursos (Chiavenato, 2001). Dentro de la dirección se encuentran la ejecución de los planes y procedimientos teniendo en cuenta la motivación, supervisión, comunicación y logro de los objetivos previstos de la organización.

1.2.3.3. Control

Es un mecanismo creado para verificar que una empresa sea capaz de cumplir sus objetivos. Estos sistemas deben ser comprensibles, flexibles, económicos y adaptados a la organización donde se utilizan (Corporación Universitaria, 2016) .

Control de gestión: Sugiere ver este sistema como una herramienta de apoyo a la gestión empresarial que le informa de lo que está sucediendo en una empresa que se considera importante para la información periódica. Se enfoca en lograr una variedad de objetivos y estimular la acción para lograrlos (Corporación Universitaria, 2016). En otras palabras, proporciona un marco para poner en práctica la estrategia.

Control administrativo: Incluye un conjunto de reglas y procedimientos que miden la efectividad operativa y el cumplimiento de las metas establecidas a nivel estratégico de la organización, es decir cualquier actividad, permiso o acción relacionada con las actividades de la empresa.

Control contable: Navarro *et al* (2017) se refieren que los estatutos proporcionan el control y protección de los activos, así como la confiabilidad y validez de los registros y sistemas contables. Este control no solo da forma a aspectos de la contabilidad, sino también a los procedimientos que afectan la posición financiera o el proceso de información.

1.2.3.4. Planificación estratégica

La estrategia juega un papel importante en la supervivencia de todas las empresas, sin importar el tipo de negocio, Kaplan & Norton (2004) se refiere al hecho de que la estrategia de una empresa se enfoca en definir las formas en las que pretendemos generar valor para los propietarios y consumidores, sistemas internos o capacidades humanas, cada uno se ve de manera diferente.

En este contexto se puede decir que la estrategia en las organizaciones se sustenta en dos áreas muy amplias, como es la estrategia competitiva, que trata de determinar su ventaja competitiva, mantenerla en el futuro y buscar mecanismos con los que la empresa pueda conseguir un mejor posicionamiento del mercado, por otro lado, es

una táctica corporativa orientada a evaluar qué tipo de acción será la adecuada para que las organizaciones se esfuercen y puedan maximizar su desempeño.

Del mismo modo, también es importante señalar que Porter (2015), dijo que las empresas necesitan desarrollar una estrategia competitiva que tenga en cuenta cómo trabajan en su industria, qué objetivos han elegido y qué métodos utilizarán. Analizar factores externos como amenazas y oportunidades y expectativas a alcanzar. Factores internos de la organización relacionado con fortalezas y debilidades, determinando los valores de los gerentes y empleados, analizando los cuatro factores que componen una organización. Antes de un estudio exhaustivo del mapa estratégico en las organizaciones, es importante comprender el concepto de tarjeta de puntuación del balance, también conocida como tarjeta de balance.

La planificación estratégica es un método de gestión y está estrechamente vinculado a la forma en que las empresas implementan su estrategia y la convierten en metas claras y escalables porque las acciones de los empleados y sus recursos están vinculadas estratégicamente al valor de la empresa.

En el mismo contexto, Kaplan & Norton (2014) se centran en cuadros de mando integrales con la necesidad de combinar indicadores financieros y no financieros. Para que los empleados comprendan el impacto de sus contribuciones y los beneficios para la empresa y a su vez, evaluar las finanzas. Del mismo modo las métricas deben estar vinculadas a resultados pasados que respalden los esfuerzos futuros. Hoy en día, las empresas utilizan cuadros de mando integral, no solo como un sistema de medición, sino también para la gestión de estrategias a largo plazo

Como resultado, es posible comprender el significado de un mapa estratégico, similar a la declaración de Martínez & Milla (2012) que describen con precisión la estrategia de una empresa para establecer sus metas y objetivos, así como para definir cómo se logró. Por ejemplo, el cambio de activos intangibles con una división de valor agregado.

En este sentido, se puede argumentar que un cuadro de mando integral se ha convertido en un sistema de diseño e implementación de estrategias para las organizaciones en muchos aspectos desde el accionista, el cliente, el producto, la innovación, los recursos humanos y la tecnología. Las cifras empresariales pueden

vincularse a cuatro perspectivas que surgen de un cuadro de mando integral, no de forma independiente, sino como una relación entre las metas y los resultados. Como consecuencia, a partir de un modelo de cuadro de mando integral, la dinámica de la estrategia se registra en un mapa estratégico que se define en términos de precisión y categorías para gestionar con claridad los objetivos e indicadores.

1.2.3.4.1. Aspectos a considerar para formular los mapas estratégicos

El mapa estratégico, que desemboca en un cuadro de mando integral, surge de la interacción de cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: Ofrece metas puramente monetarias en términos de maximizar ingresos versus minimizar sus costos generales, asumiendo que dará la mayor rentabilidad posible en el corto plazo con la previsión de generar la mejor rentabilidad en el largo plazo a partir de su capitalización.

Perspectiva del cliente: La satisfacción del cliente es el factor más importante de la estrategia, lo que plantea cuatro aspectos para tener en cuenta, tales como: mejora global de costes, liderazgo de producto, soluciones completas para el cliente y sistema de bloqueo.

Perspectivas del proceso interno: Los aspectos cliente, de innovación y sociales, que son vistos como desafíos estratégicos, llevan a que los resultados de los procesos operativos y luego los procesos con los clientes se logren en poco tiempo, mientras que la innovación y los procesos sociales pueden necesitar más tiempo para lograr mejores resultados.

Perspectiva de calidad: el aspecto final del cuadro de mando integral se relaciona y debe evaluarse como estrategia en lo que respecta a los activos intangibles, el capital humano, la tecnología de la información y el capital corporativo de una organización, donde debe haber un equilibrio entre ellos. En la mayoría de los casos, el talento y la tecnología de la información no están vinculados estratégicamente, pero es importante que estos procesos se alineen con la estrategia de desempeño de una organización (Kaplan & Norton, 2004).

También es importante analizar lo dicho por Miles & Aulisio (2014) en este marco, que confirma que los mapas estratégicos se formulan con los siguientes principios:

- La estrategia equilibra las fuerzas en conflicto. La implementación de la estrategia consiste principalmente en metas financieras a corto plazo, tales como reducciones de costos, para reconciliar a las partes interesadas con los objetivos a largo plazo, relacionados con el beneficio sostenible de la organización.
- Esta estrategia se basa en ofrecer diferentes precios a los clientes. Identificando al público objetivo para sugerir ofertas que ayudarán a satisfacer sus necesidades, ya que esta es la misión más importante en una estrategia.
- El valor se crea a través de procesos internos. Las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en aquellos procesos que son más valiosos para su negocio y que ayudan a mejorar la productividad. Estos procesos pueden ser de gestión operativa, gestión de clientes, procesos de innovación, así como procesos regulatorios y sociales.
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Se sugiere que la estrategia debe ser equilibrada, debe incluir al menos uno de los cuatro procesos internos descritos en el párrafo anterior.
- La dirección estratégica determina el valor de los recursos abstractos, ya que no se pueden medir los recursos intangibles de una empresa, estos recursos y sus inversiones deben estar alineados con una estrategia de creación de valor.

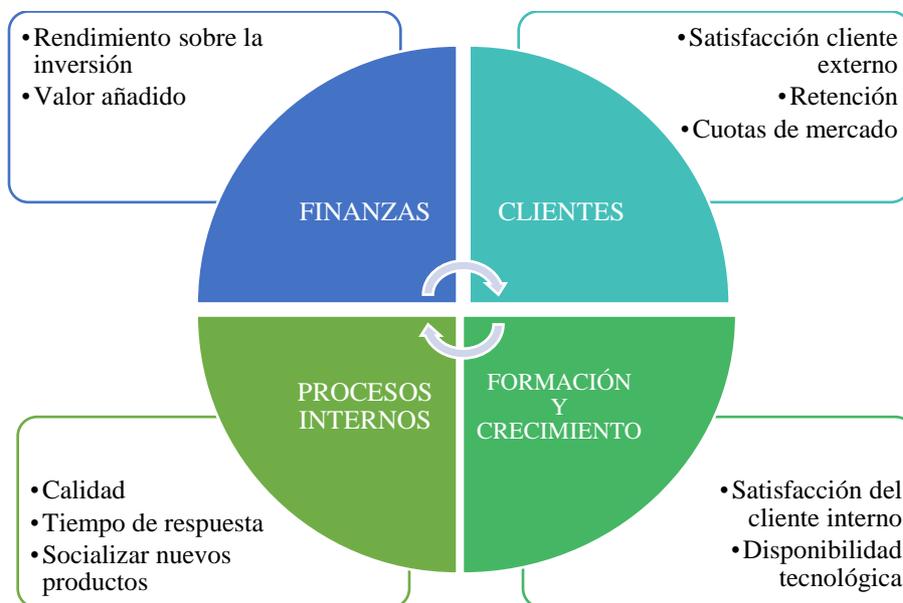


Figura 4 Balance Scorecard
Fuente: Adaptado de (Kaplan & Norton, 2004)

Tabla 5 Componentes del Cuadro de Mando Integral

Título	Definición
Objetivos estratégicos	En este campo se determinan los objetivos estratégicos, conforme las perspectivas
Indicador	Se establece el nombre del indicador
Frecuencia	Se establece la frecuencia con que se realizara el control,
Meta	Se fija la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
Variaciones	Optimo (Mayor a 85%)
	Tolerable (Entre 60/% y 84%)
	Deficiente (Inferior al 620%)

Fuente: Adaptado de Kaplan & Norton (2004)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Figura 5 Guía gráfica del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Teoría de Mejora Continua

La idea de mejorar las rutinas de trabajo, el ambiente de trabajo, la calidad, agilidad en los procesos internos, entre otros, han estado presente desde que la humanidad comenzó a utilizar diferentes herramientas para facilitar su vida diaria. El desarrollo

de métodos y técnicas con respecto a la mejora de los problemas empresariales comenzó a surgir como resultado de la revolución industrial a finales del siglo 18. En este momento, cuando la sociedad productora y comercializadora, comenzó a transformarse en la era de la sociedad industrial, las metodologías de mejora de diferentes procesos o rutinas se destacaban, e investigaban de forma especial.

A pesar de que se realizaron mejoras masivas, la necesidad de perfeccionamientos adicionales en la industria y la economía estaban presentes. La nueva producción y forma de comercio mucho más eficiente y eficaz eran más rentables que la antigua forma de fabricación, y ventas, por lo que el término “rentabilidad” apenas se había inventado todavía (Pluta, 2007).

Durante las últimas tres décadas, la optimización, mejoras de la producción y comercialización han sido herramientas y metodologías de gestión que han incrementado la cantidad de enfoques diferentes, para utilizar en la mejora de procesos dentro de las empresas y el desarrollo de competitividad del negocio. Algunos ejemplos de métodos de mejora son: Lean Production, Six Sigma, esta metodología emplea siete herramientas, entre ellas el gráfico de Pareto, apoyando el reconocimiento de los problemas más importantes dentro de una empresa o un área de esta. Este método, es significativo para evaluar y corregir la calidad de los procesos internos. Por otra parte, 5S, es una filosofía de trabajo moldeada por la cultura japonesa, este se utiliza para agregar orden y significado a la dinámica del trabajo y para hacer frente a situaciones de desorganización y entorpecimiento de funciones laborales. La gestión basada en el tiempo, mejora continua de la calidad, Kaizen, es otra filosofía de mejora continua aplicable a todos los ámbitos de vida empresarial. El método, se basa en la idea de que pueden conseguir metas muy importantes con pequeñas acciones que se organizan y se llevan a cabo de forma continua (Bergman & Klefsjö, 2010).

Si bien, cada método de mejora continua se ampara en herramientas diferentes, cumplen con el propósito de optimizar la calidad de los procesos productivos o de servicio de una empresa. Un aspecto principal de estas metodologías correctivas es el enfoque de perfeccionar continuamente procesos y problemas relacionados que puedan surgir, es decir, su objetivo es corregir una situación, evento o proceso

mediante la revisión de situaciones y explorar si la ejecución genera el resultado óptimo.

1.3. Conclusiones del capítulo

Mediante el análisis de diferentes investigaciones cercanas al tema de estudio se pudo establecer que: los antecedentes de la investigación muestran los diferentes problemas que pueden incidir en los resultados de una empresa avícola. Entre ellos está el factor producción, que debe tener una estructura organizada y planificada. La toma de decisiones fuera más efectiva si, la administración se guiara por informes estadísticos bien elaborados.

Por otra parte, la fundamentación epistemológica permitió sustentar teóricamente el diseño del modelo de gestión financiera. Además, aportar con los principales indicadores económicos que se deberán calcular.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

TITULO: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LA GRANJA AVÍCOLA

“REGALO DE DIOS”.

2.1. Reseña histórica

Dentro de la industria avícola se puede manifestar que en la provincia de Cotopaxi se han ido incrementando las granjas y planteles avícolas de aves de postura. Cabe mencionar que en el campo de la avicultura existen empresas que se dedican a la reproducción y distribución de pollitas BB de diferente tipo de raza entre las cuales tenemos: LOHMAN, SHAWER, WARREN, ISABROWN.

Con el crecimiento de la actividad avícola, se forja el ideal de la creación de un plantel avícola que ayudará a abastecer la demanda del mercado, dicho plantel avícola lleva por nombre comercial Granja Avícola “Regalo de Dios”, sus propietarios el Ing. Gustavo Villacís y la Sra. Lourdes Mora de Villacís, quienes en su afán de abastecer para el mercado un producto de buena calidad para el consumo humano (huevos de mesa), se empeñaron en establecer la granja avícola de aves de postura antes mencionada, la misma que fue creada en el año de 1989 siendo está una organización de carácter privado.

La Empresa Avícola “Regalo de Dios” inició sus actividades con 3.500 aves en producción, en la actualidad cuenta con 15.154 aves en producción y 11.701 en crecimiento. Además, tiene una planta de producción de alimento balanceado para abastecer a las mismas.

Está granja viene explotando de entre las razas mencionadas anteriormente la denominada LOHMANN BROWN CLASSIC, por ser una gallina eficiente en la cantidad de huevos que produce, así como el peso promedio de los mismos, resultados que se consiguen con el cumplimiento eficaz de técnicas de manejo desde el período de crianza hasta el período de producción o madurez.

En cuanto a su infraestructura, cuenta con cuatro galpones de producción, los mismos que están provistos de las instalaciones necesarias y complementarias para un adecuado alojamiento de las aves (jaulas de hierro galvanizado, bebederos

automáticos de niples, comederos e instalaciones de energía eléctrica). Cada galpón tiene una capacidad instalada que oscila entre 6.700 a 10.000 aves, cuenta con un galpón de recepción y crianza para pollitas BB con una capacidad de 13.000 aves, las mismas que reemplazaran a las gallinas de producción una vez que han culminado su ciclo de postura (ciclo que comprende de 10 a 12 meses).

Con respecto al personal que labora en la empresa, se encuentran contratadas dos personas que se desempeñan como galponeros, los mismos que son los encargados de la elaboración del alimento balanceado, abastecimiento, manejo y cuidado de las aves; adicionalmente se cuenta con dos personas las que se encargan de recoger y seleccionar la producción diaria de huevos para posteriormente proceder a la comercialización y distribución de estos.

2.2. Direccionamiento estratégico

2.2.1. Objetivos del modelo de gestión

Objetivo de la Empresa

Producir huevos de mesa de buena calidad, buscando satisfacer las necesidades del consumidor, abasteciendo los mercados de la región.

Objetivo del Área Financiera

Gestionar las actividades financieras a través de mecanismos que permitan la captación de recursos financieros con la finalidad de propender al mejoramiento de la empresa.

Objetivo del Área de Comercialización

Establecer canales de comercialización con la finalidad de expandir y abastecer el mercado provincial y nacional con miras a satisfacer las necesidades del consumidor.

Objetivo del Área de Producción

Determinar lineamientos de producción con la finalidad de alcanzar una mayor productividad y por ende ofrecer un producto de buena calidad para satisfacer la demanda del mercado.

- **Misión**

Producir y comercializar huevos de mesa de calidad para el consumo humano, satisfaciendo de esta manera las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, así como también generar fuentes de trabajo, propender al desarrollo integral de nuestros colaboradores y lograr rentabilidad para nuestra empresa.

- **Visión**

La Granja Avícola “Regalo de Dios” será siempre una unidad de producción, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, por la calidad de su producto que ofrece a los sectores que atiende, y por la seguridad y bienestar que brinda a todos sus miembros.

- **Políticas**

Ofrecer un producto de calidad satisfaciendo así las necesidades del consumidor

Establecer programas de capacitación constantes y continuas para el personal de la granja.

Propender al mejoramiento continuo en cada uno de los procesos que se llevan a cabo.

Los pagos a proveedores se los realiza considerando los plazos de cancelación otorgados por los mismos

Las adquisiciones de materia prima se realizan según los requerimientos.

- **Valores**

- Integridad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Calidad
- Servicio ágil y oportuno
- Transparencia

2.3. Diagnostico situacional

2.3.1. Análisis externo

- **Entorno Político**

En el aspecto político la ciudadanía vislumbra oportunidades para el inicio de nuevos proyectos e inversión extranjera, tras los resultados electorales del año 2021 que dieron la victoria al actual presidente Guillermo Lasso. Prueba de ello es que, una vez que se conocen la derivación de la votación, aumenta la confianza del mercado, pues el riesgo país disminuyó unos 345 puntos (El Universo, 2021).

Ecuador es un país andino que se beneficia de un acuerdo comercial con la UE, que incrementó su PIB en un 0,16% en 2020 a pesar del brote de COVID 19, se prevé un crecimiento del PIB en el 2022 de 2.8% (BCE, 2022). Por otra parte, en a finales del 2021 se aprobó la nueva ley tributaria que permitirá atraer inversión y generar empleo para el pueblo ecuatoriano. Sin embargo, existen proyectos de ley, como la de inversiones, trabajo y de seguridad integral y la llamada mega ley que ayudaría a la economía ecuatoriana que no ha tenido paso en el legislativo (Primicias, 2022).

- **Entorno Económico**

El Banco Central del Ecuador (BCE, 2022) la inflación en el sector económico en abril fue de 0.59 %. Según la propia institución hasta julio de 2021 el 43.92% del Producto Interno Bruto (PIB) está comprometido para el pago de la deuda externa. Por otro lado, el riesgo país se ubicó en 827 al cierre de abril del presente año (BCE, 2022).

En el año 2019, el sector de la manufactura fue el de mayor aporte al PIB, con un 10.16% (Lucero, 2020). Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima un crecimiento de 2.6% para 2022 (Madrid, 2021). Por otra parte, existió un crecimiento de la economía en el 2021 del 5.36% y un incremento del 11% en el consumo de los hogares del Ecuador (BCE, 2022).

- **Entorno Social**

En el ámbito social el desempleo ha continuado disminuyendo y se ubicaba en 5.85% en abril del presente año (BCE, 2022). Sin embargo, los índices de pobreza a nivel nacional se ubicaron en junio del 2021 en 32.2% y en la zona urbana en 24.2% (ENEMDU, 2021).

Mientras las previsiones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el país, habrá una población de 17.989.912 en el año 2022 (INEC, 2020).

Lamentablemente, la seguridad en Ecuador se ha visto afectada por el narcotráfico que impera en la región. Según la consultora Numbeo el índice de criminalidad en Ecuador es moderado ubicándose en el 57,31%, así como la seguridad con un 42,69%.

- **Entorno Tecnológico**

El Informe de Competitividad Global muestra los resultados de América Latina para el Ranking de Competitividad 2019, donde Ecuador necesita hacer más para mejorar su índice, pues ocupa el lugar 11 entre las naciones del área y el puesto 90 a nivel mundial, con un índice de competitividad del 55,74% (Expansión, 2021).

En cuanto a los cambios en el uso de los medios digitales, se ha incrementado en Ecuador el porcentaje de confirmación de compra a través de canales electrónicos como aplicaciones móviles, páginas web, redes sociales, mostrando el comercio electrónico como una alternativa.

2.3.2. Análisis interno

- **Empresa - Infraestructura**

Una organización puede identificar a través de un gráfico su estructura organizacional con la finalidad de definir sus niveles jerárquicos, así como también determinar las funciones a cada uno de los niveles con que cuenta la empresa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

EMPRESA GRANJA AVÍCOLA “REGALO DE DIOS”

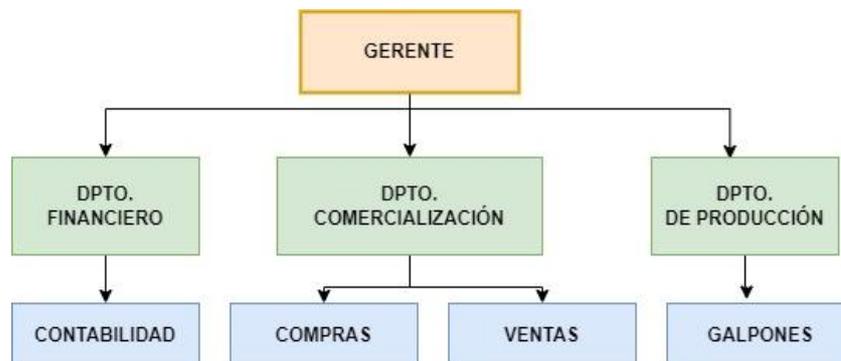


Figura 6 Organigrama estructural

Elaborado por: Ximena Villacís

- **GERENTE**

Constituye el representante legal de la empresa

FUNCIONES:

- Planificar, organizar la administración de la Granja Avícola
- Controlar los bienes y recursos económicos
- Aprobar y desaprobar a los empleados
- Proveer a la granja avícola de los suficientes recursos económicos para el funcionamiento adecuado
- Establecer un ambiente de trabajo eficiente.

- **DEPARTAMENTO FINANCIERO**

Es el encargado de manejar, controlar e informar de los recursos financieros de la empresa.

FUNCIONES

- Planificar, coordinar, dirigir, organizar y supervisar las actividades administrativas, financieras y contables.
- Proporcionar información, a fin de coadyuvar en la toma de decisiones.

- **CONTABILIDAD**

FUNCIONES

- Llevar los libros y registros contables
- Presentar los informes contables a Gerencia
- Elaborar las planillas de pago para empleados
- Cumplir las obligaciones tributarias
- Preparar informes finales para cada período.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Representa la esencia de la empresa, se encarga de establecer políticas de compras y ventas.

- **COMPRAS**

FUNCIONES

- Informar anticipadamente a gerencia sobre necesidades urgentes
- Mantener una existencia de inventarios
- Verificar la cantidad recibida y calidad de productos (materias primas, insumos, etc)
- Controlar y revisar precio y costos de materias primas.

- **VENTAS**

FUNCIONES

- Planificar diferentes políticas de ventas
- Control sobre las ventas
- Realizar estudios (comparaciones) de precios de la competencia
- Analizar la situación del mercado
- Elaborar documentos que sustenten las ventas realizadas como: facturas, guías de remisión.

- **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

Este departamento constituye la base de la actividad económica de la empresa, puesto que tiene a su cargo la producción de huevos de calidad para el consumo, así como también la elaboración y fabricación de alimento balanceado.

- **GALPONES (GALPONEROS)**

FUNCIONES

- Desinfectar los galpones a base de sustancias químicas autorizadas
- Realizar el aseo y limpieza de cada galpón
- Recolección y clasificación de los huevos (producción diaria)
- Abastecer los comederos con el balanceado
- Controlar los bebederos de agua
- Controlar la mortalidad de las aves
- Aplicar medidas y técnicas de bioseguridad las mismas que permitan alcanzar una sanidad eficiente tanto en el medio ambiente como durante el período de crianza y madurez de las aves.

- Dar a conocer al gerente de las necesidades y problemas que se presenten.

Toda empresa constituye una unidad de producción, razón por la cual es considerada como una unidad de explotación, ya sea industrial, comercial o de servicios.

La Granja Avícola “Regalo de Dios”, es una unidad de producción dedicada a la producción de huevos para el consumo humano, la misma que consta con una infraestructura adecuada para llevar a cabo su actividad o giro empresarial, la cual incorpora a sus procesos tecnología de punta con la finalidad de optimizar tiempos y recursos. Esta consta de:

- Una planta procesadora de balanceado
- Cuatro galpones de producción
- Un galpón de levante

Las imágenes de infraestructura de la granja Regalo de Dios se encuentran en (Anexo 1)

CLIENTES

Todo negocio tiene un objetivo básico vender como una actividad muy concreta, que tiene un destinatario primordial, el cliente.

La Empresa Avícola “Regalo de Dios”, vende su producto a diferentes tipos de mercados de clientes siendo el principal mercado el de consumidores, el mismo que está compuesto por individuos y hogares que adquieren el producto para consumo personal, satisfaciendo de esta manera una necesidad alimenticia al ofrecer un producto de calidad.

El ámbito de acción de la empresa está dirigido al mercado provincial y nacional, como se indica en la siguiente tabla:

MERCADO DE LA EMPRESA AVÍCOLA “REGALO DE DIOS”

Tabla 6 Mercado de la empresa avícola “Regalo de Dios”

CIUDADES Y CANTONES	CANTIDAD DE HUEVOS VENDIDOS SEMANALMENTE	PORCENTAJE DEL VOLUMEN DE VENTAS %
Quito	26.000	33%

Latacunga	29.500	44%
Pujilí	17.070	9%
Salcedo	15.000	8%
Saquisilí	20.500	6%
TOTAL	108.070	100%

Elaborado por: Ximena Villacís

COMPETENCIA

Los competidores influyen activamente en la elección de mercados dentro de una empresa. La competencia en la actualidad es mucho más agresiva por la característica desleal que poseen. Es decir, los precios de sus productos no están regidos por el mercado, sino que son degradados para atraer clientes.

La competencia en el campo avícola por lo general está sujeta a la oferta y demanda del producto (huevos para el consumo), en algunos casos el mercado se satura por cuanto existe una sobreproducción de huevos, originándose una competencia desleal por parte de muchos avicultores, que por vender el producto lo hacen a precios irrisorios sin tomar en cuenta el costo real de producción.

La Empresa Avícola “Regalo de Dios”, se encuentra rodeada por diversas industrias avícolas existentes en la Provincia de Cotopaxi dedicados a la misma actividad (explotación de aves de postura), entre las Empresas Avícolas más grandes por su capacidad y cantidad de aves que poseen tenemos:

Tabla 7. Empresas avícolas de la provincia de Cotopaxi.

EMPRESA	UBICACIÓN
Sierra Fértil S. A	Salcedo
Avícola Pérez	Salcedo
Santell	Salcedo
Granja Avícola “La Argentina”	Salcedo
Incubandina S. A	Pujilí
Granja Avícola “Maricela”	San Buenaventura
Granja Avícola “Huevos del Campo”	San Buenaventura

Elaborado por: Ximena Villacís

2.3.2. Análisis financiero

Tabla 8. Resumen estado de situación financiera de la Granja Avícola Regalo de Dios. Análisis horizontal -vertical periodo 2019-2020

	Resumen Balance Situación Empresa Regalo de Dios		Análisis Horizontal - Variación absoluta	Análisis Horizontal - Variación relativa
	2019	2020	2019-2020	2019-2020
ACTIVO	195387.96	214022.66	18634.70	9.54%
<i>Activo Corriente</i>	68791.78	80197.28	11405.50	16.58%
Banco, Caja	11045.63	1876.97	-9168.66	-83.01%
Ctas por cobrar a clientes	8364.00	9851.40	1487.40	0.00%
Otros activos corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00%
Inventarios	49382.15	68468.91	19086.76	38.65%
Pagos anticipados	0.00	0.00	0.00	0.00%
<i>Activo No Corriente</i>	126596.18	133825.38	7229.20	5.71%
Propiedades, plantas y equipos	337810.81	358976.04	21165.23	6.27%
Depreciación acumulada	-211214.63	-225150.66	-13936.03	6.60%
PASIVO	94195.74	112830.44	18634.70	19.78%
<i>Pasivo Corriente</i>	94195.74	112830.44	18634.70	19.78%
Ctas por pagar a proveedores	38523.63	95245.00	56721.37	147.24%
Otras cuentas y doc. por pagar	28526.63	12751.63	-15775.00	-55.30%
Participaciones por pagar emp.	26265.63	3978.36	-22287.27	-84.85%
IESS por pagar	879.85	855.45	-24.40	-2.77%
<i>Pasivo No Corriente</i>	0.00	0.00	0.00	0.00%
PATRIMONIO	101192.22	101192.22	0.00	0.00%
Capital y aportes	11087.95	101192.22	0.00	0.00%
Reservas	0.00	0.00	0.00	0.00%
Utilidades/perdidas ejercicio actual	90104.27	0.00	-90104.27	100.00%
Utilidades/perdidas ejercicios anteriores	0.00	0.00	0.00	0.00%
TOTAL DE PASIVO MÁS PATRIMONIO	195387.96	214022.66	18634.70	9.54%

Fuente. Granja Avícola Regalo de Dios

La Tabla 8 presenta el resumen de los balances de situación y de resultados correspondientes a los periodos 2019-2020. A estos se le realizaron el cálculo horizontal de variación absoluta y relativa para comprobar la participación de las cuentas, incremento y disminuciones. Se puede apreciar que existió un decrecimiento del efectivo de -83.01% en el periodo 2020. La disminución del circulante es ocasionada por una depresión en las ventas e incremento en las cuentas por cobrar. Por otra parte, el inventario creció 38.65%. Asimismo, la propiedades, plantas y equipos variaron a 6.27%. Además, en los pasivos, las cuentas por pagar se incrementaron 147.24%. Finalmente, las utilidades presentaron variaciones de -90104.27 ocasionado por las pérdidas del ejercicio del periodo. 2020.

Tabla 9. Resumen estado de resultado de la Granja Avícola Regalo de Dios. Análisis horizontal variación absoluta y relativa 2019-2020

	Estado de Resultado		Análisis Horizontal - Variación absoluta	Análisis Horizontal - Variación relativa
	Empresa Regalo de Dios			
	2019	2020	2019-2020	2019-2020
Ventas	725112.29	654155.58	-70956.71	-9.79%
Costo de venta	462218.12	516060.91	53842.79	11.65%
Utilidad Bruta	262894.17	138094.67	-124799.50	-47.47%
Gastos de Operación	45708.64	36032.00	-9676.64	-21.17%
Utilidad Operativa	217185.53	102062.67	-115122.86	53.01%
Gastos no Operacionales	92585.08	50675.49	-41909.59	-45.27%
Otros gastos	7758.20	51387.18	43628.98	562.36%
Utilidad antes de impuestos y Trabajadores	116842.25	0.00	-116842.25	100.00%
Participación de los Trabajadores	26265.73	0.00	-26265.73	-100.00%
Impuesto a la renta	472.25	0.00	-472.25	-100.00%
Utilidad Neta	90104.27	0.00	-90104.27	100.00%

Fuente. Granja Avícola Regalo de Dios

Como lo indica la tabla 9 referente a la situación en el estado de resultado. Se puede ver que las ventas del 2020 fueron (-9.79%) esto se debió a que, durante el periodo de pandemia, existió una depresión en la adquisición de bienes. Sin embargo, preexistió un incremento de 11.65% en los costos de venta y de 562.36% en otros gastos en el periodo 2020. Esto repercutió significativamente en los resultados del periodo 2020, donde existieron pérdidas económicas.

Tabla 10. Resumen estado de situación de la Granja Avícola Regalo de Dios. Análisis vertical periodo 2019-2020.

		Resumen Balance Situación		Análisis Vertical	
		Empresa Regalo de Dios			
		2019	2020	2019	2020
ACTIVO		195387.96	214022.66	100.00%	100.00%
<i>Activo Corriente</i>		68791.78	80197.28	35.21%	37.47%
	Banco, Caja	11045.63	1876.97	5.65%	0.88%
	Ctas. por cobrar a clientes	8364.00	9851.40	4.28%	4.60%
	Otros activos corrientes	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Inventarios	49382.15	68468.91	25.27%	31.99%
	Pagos anticipados	0.00	0.00	0.00%	0.00%
<i>Activo No Corriente</i>		126596.18	133825.38	64.79%	62.53%
	Propiedades, plantas y equipos	337810.81	358976.04	172.89%	167.73%
	Depreciación acumulada	-211214.63	-225150.66	-108.10%	-105.20%
PASIVO		94195.74	112830.44	48.21%	52.72%
<i>Pasivo Corriente</i>		94195.74	112830.44	48.21%	52.72%
	Ctas. por pagar a proveedores	38523.63	95245.00	19.72%	44.50%
	Otras cuentas y doc. por pagar	28526.63	12751.63	14.60%	5.96%
	Participaciones por pagar empleado	26265.63	3978.36	13.44%	1.86%
	IESS por pagar	879.85	855.45	0.45%	0.40%
<i>Pasivo No Corriente</i>		0.00	0.00	0.00%	0.00%
PATRIMONIO		101192.22	101192.22	51.79%	47.28%
	Capital y aportes	11087.95	101192.22	4.22%	812.63%
	Reservas	0.00	0.00	0.00%	0.00%
	Utilidades/perdidas ejercicio actual	90104.27	0.00	34.27%	0.00%
	Utilidades/perdidas ejercicios anteriores	0.00	0.00	0.00%	0.00%
TOTAL DE PASIVO MÁS PATRIMONIO		195387.96	214022.66	100.00%	100.00%

Fuente. Granja Avícola Regalo de Dios

El análisis vertical se ve reflejado en la tabla 10 en la cual se indica que existieron cambios en la constitución de los activos. Por ejemplo, existió un decrecimiento en la participación del efectivo en banco, mientras se incrementó el inventario. Los cambios debieron ser producto de la disminución en las ventas, además de deficiente gestión de las cuentas por cobrar que igualmente variaron en el último periodo. Por otra parte, hubo un crecimiento de las cuentas por pagar a los proveedores y una disminución de la participación de las utilidades en el periodo 2020.

Tabla 11. Resumen estado de resultados de la Granja Avícola Regalo de Dios. Análisis vertical periodo 2019-2020.

	Estado de Resultado		Análisis Vertical	
	2019	2020	2019	2020
Ventas	725112.29	654155.58	100.00%	100.00%
Costo de venta	462218.12	516060.91	63.74%	78.89%
Utilidad Bruta	262894.17	138094.67	36.26%	21.11%
Gastos de Operación	45708.64	36032.00	6.30%	5.51%
Utilidad Operativa	217185.53	102062.67	29.95%	15.60%
Gastos no Operacionales	92585.08	50675.49	12.77%	7.75%
Otros gastos	7758.20	51387.18	1.07%	7.86%
Utilidad antes de impuestos y Trabajadores	116842.25	0.00	16.11%	0.00%
Participación de los Trabajadores	26265.73	0.00	3.62%	0.00%
Impuesto a la renta	472.25	0.00	1.03%	0.00%
Utilidad Neta	90104.27	0.00	12.43%	0.00%

Fuente. Granja Avícola Regalo de Dios

La tabla 11 refleja los rubros que se integran en el estado de resultados generando cambios en el costo de venta de 78.89% aproximadamente. Además, una disminución en los gastos no operacionales y una participación de los trabajadores de 0.00% sobre las ventas, en el 2020 cuando en el periodo 2019 fueron de 3.62%. Esto se debió a las pérdidas económicas de ese periodo, ocasionada por los problemas que existió en el país provocado por la pandemia, se incrementaron los precios, aumentando los costos de producción. A la vez que disminuyó el consumo poblacional y por ende los ingresos percibidos por las ventas en la granja, afectando significativamente los resultados en el periodo 2020.

- **Ratios financieras**

Tabla 12. Ratios financieras periodo 2019 -2020.

		2019	2020
	Razones de liquidez		
	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	68791.78	
		94195.74	
		= 0.73	$\frac{80197.28}{112830.44}$
Razón Corriente			= 0.75
	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	68791.78	80197.28
		- 94195.74	- 112830.44
Capital Neto de Trabajo		= -25403.96	= -32633.16
	Razones de actividad		
	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	462218.12	516060.91
		49382.15	68468.91
		= 9	= 8
Rotación y días de inventario			
	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$	462218.12	516060.91
		38523.63	95245.00
		=12	=5
Rotación y cuentas por pagar			

	2019	2020	
Razones de endeudamiento			
	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total.}}$	$\frac{94195.74}{195387.96}$	$\frac{214022.66}{220857.43}$
Razón de endeudamiento.	=0.48	=0.56	
Razones de rentabilidad			
	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas.}}$	$\frac{90104.27}{725112.29}$	$\frac{0.00}{654155.58}$
Margen de utilidad	= 0.12	= 0.00	
	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio.}}$	$\frac{90104.27}{130928.22}$	$\frac{0}{168026.99}$
(ROE)	= 0.46	= 0.00	
	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total.}}$	$\frac{90104.27}{195387.964}$	$\frac{0.00}{220857.43}$
(ROI)	= 0.46	= 0.00	

Fuente. Granja Avícola Regalo de Dios

La Tabla 12 muestra el resultado de las ratios financieros relacionados con la liquidez de la empresa, se pudo determinar que la entidad en el 2019 tenía una liquidez de 0.73 USD por dólar de deuda que poseía, en el periodo 2020 creció a 0.02 USD. Por tanto, la granja no cuenta con circulante necesario para solventar sus deudas a corto plazo.

La ratio de actividad muestra que la empresa no tiene un exceso de cuentas morosas, representada por cuentas por cobrar de la gestión de venta o con la actividad principal de la granja. Por otra parte, la entidad realizó sus pagos en el 2019 cada 30 días, sin embargo, en el periodo 2020 cumplió con sus obligaciones cada 73 días.

Por otra parte, el capital de trabajo que ya se encontraba en niveles negativos en el 2019 en el periodo 2020 se deprimió a -32633.16. Por lo que se puede argumentar que la entidad de análisis no cuenta con liquidez suficiente para gestionar las deudas generadas por las operaciones a corto plazo.

Referente a los niveles de endeudamiento que tiene la empresa, se pudo observar que la entidad en el 2019, presentaba niveles aceptables de deudas de 0.48 USD

por cada dólar de activo. Este elemento se incrementó en el periodo 2020 a 0.56 USD, lo que fue perjudicial para la entidad, ya que esta requiere financiamiento para su crecimiento económico y la granja se encuentra endeudada.

Por otra parte, las ratios de rentabilidad de la entidad de análisis, se puede apreciar que la empresa cuenta con margen de utilidad de 0.12 y 0.00 USD por cada dólar de ingreso por ventas en el 2020. Por otra parte, la rentabilidad obtenida fue superior en el 2019, con un ROI y ROE es de 0.46. Estas ratios sufrieron una disminución en el 2020 de 0.00 USD por dólar de inversión de recursos y capital.

2.3.4. Análisis cualitativo

Gerente propietario

En la entrevista realizada al Gerente Propietario, se pudo determinar que los proyectos o actividades que desempeña el administrativo en la granja avícola “Regalo de Dios” están relacionados con la producción y venta al por mayor y menor de huevos comercial para el consumo humano. Además, es responsable del proceso de gestión de la Granja en todas sus fases dentro de la actividad industrial. Por otra parte, diseña políticas y estrategias para direccionar la empresa y lograr los objetivos propuestos. Asimismo, coordina estrategias para el mejoramiento de procesos y productos y responde por la implementación del sistema de gestión de calidad.

El administrativo considera que los principales problemas de la empresa se encuentran en los procesos de organización y ejecución para la obtención del producto final, por los altos costos y variaciones en las materias primas y demás insumos que se requieren para la explotación avícola.

Asimismo, expone que se necesita contar con un control financiero para un eficiente desarrollo de las actividades dentro de la industria avícola. Las principales dificultades que considera, se originan en la gestión financiera de la empresa avícola y obstaculizan la toma de decisiones gerenciales, es la falta de liquidez al momento de realizar un proceso de levante en los lotes de aves ponedoras, cuando el mercado es muy inestable en los precios de compra y venta del producto final (huevos comerciales). Escases de materias primas e insumos, libre acceso del producto entre

los países vecinos (Colombia y Perú) y existencia considerable de los diferentes virus activos de campo (enfermedades aviarias).

Entre las principales causas de la falta de liquidez, se encuentran según el administrativo la competencia desleal, los precios inestables en el producto y los altos costos en las materias primas.

Por otro lado, explica que a través de la presentación de los reportes diarios, semanales, mensuales de los procesos que representan la operatividad de la industria avícola, se pudiera disminuir el problema financiero de la entidad. Además, considera necesario la restauración de la gestión financiera que poseen actualmente, porque permitirá conocer el grado de liquidez que la granja genera, como el grado de rentabilidad. La finalidad de conocer la información financiera es la de tomar decisiones no empíricas, poder incrementar la capacidad instalada y mantener el mismo nivel de productividad. Por tal motivo, recomienda un modelo de gestión financiera óptimo el cual permita medir y regular los recursos financieros que demanda el eficiente cumplimiento de las actividades del sector avícola en general, con el fin de mejorar el manejo y asignación de recursos.

Contadora

Con la entrevista realizada a la contadora se pudo determinar que, los objetivos financieros a corto plazo que mantiene la empresa se encuentran relacionados con diversificar y aumentar las fuentes de ingreso, garantizar la sostenibilidad financiera y elaborar presupuestos. Por otro lado, para la emisión de los Estados financieros a tiempo, realiza un registro de transacciones diarias, revisa cada una de las cuentas y concilia datos, elabora los ajustes de las provisiones, cierre de cuentas y la elaboración de los Estados financieros.

Por otra parte, las deudas son cobradas de forma inmediata, además tiene cuentas por cobrar por créditos otorgados a algunos clientes. La información contable que se debe presentar al gerente se realiza de forma anual, además de la presentación de la información tributaria. Concerniente a la gestión de efectivo los pagos a los proveedores se les realiza de acuerdo con la disponibilidad del circulante.

Por otra parte, no cuentan con políticas de sobregiros bancarios, además la planificación financiera se limita a las obligaciones tributarias y no se asigna un

presupuesto a corto plazo, ni una planificación financiera a corto, mediano y largo plazo.

La información financiera se realiza hasta el día diez de cada mes para cumplir las obligaciones tributarias. Además, considera que la empresa necesita reestructurar la información financiera que posee actualmente para cumplir los objetivos empresariales.

Administrador

El administrador desempeña en la granja avícola las actividades de formulación de raciones alimenticias según el número de aves que tenga la entidad. Además, controla la producción diaria y las mortalidades. Realiza los procesos de inducción, capacitación, control de todo el personal que labora en la granja. Elabora los pedidos de materia prima según la necesidad de la entidad, gestiona las ventas de la producción, permisos ambientales, de calidad, bomberos entre otros.

Considera que el campo financiero es el problema que tiene la entidad de análisis, estos se limitan a la obtención de créditos bancarios, compra de materia prima y existen costos muy elevados de producción relacionado años anteriores. Refiere que sería necesario conseguir préstamos con tasas accesibles y plazos adecuados, que aporten una estabilidad referente a la liquidez y a los recursos para invertir. Además, otro problema con que cuenta la empresa son los precios muy variables y generalmente son muy bajos y dificultan cubrir los costos.

Entre las dificultades de la gestión financiera, se encuentran los altos costos de mercancía en materia prima, las tasas de crédito y variaciones en los precios de compra. Las principales causas que considera que afecta la liquidez de la empresa, están las ventas a créditos y el endeudamiento. Piensa que no existen limitaciones en los estados financieros de la granja. Además, refiere que se podría mejorar la cultura de control, llevando un registro de producción diaria controles mensuales de materia prima costos de aves de postura y costo por huevos producidos. Finalmente requiere necesario una reestructuración de la gestión financiera y la implementación de sistema contable acoplado todas las necesidades de la granja.

Guía de observación

Con la aplicación de la guía de observación se pudo determinar que la empresa no trabaja con presupuesto. Además, no existen políticas sobre el control planificación de los recursos de la empresa. Sin embargo, sí se elaboran estrategias para optimizar los recursos de la entidad. Además, existe un plan estratégico de apoyo a los propósitos y las metas de la institución mediante la planificación para la producción. Se encontraron elaborados los Estados financieros de acuerdo con las normas de contabilidad general. Además, existen evidencias de análisis financiero. No se comprobó desviación en el presupuesto porque no cuentan con planes financieros y utilizan el software contable Fénix para el proceso contable.

2.3.5. Matriz FODA

Tabla 13. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan los procesos de inducción y capacitación del personal • La granja cuenta con todos los permisos para su funcionamiento • Plan estratégico de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política • Nueva ley de inversiones • Crecimiento constante del sector • Se prevé un crecimiento de la economía • Un alto porcentaje de la población tiene acceso a internet
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Bajos índices de liquidez • Disminución en la rentabilidad • Dificultades en la gestión financiera • Problemas en la toma de decisiones • Toma de decisiones empíricas • No existe un modelo de gestión financiera óptimo • Falta de planificación financiera • No existe un presupuesto establecido para el corto plazo • Débil cultura del control de recursos • No existe un modelo de costos que establezca de forma correcta los costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación moderada • Riesgo país elevado • Nivel de desempleo alto • Altos niveles de pobreza • Elevados índices de delincuencia • Altos costos y variaciones en los precios de las materias primas • Mercado es muy inestable en los precios de compra y venta del producto • Escasez de la materia prima e insumos • Enfermedades aviares activas • Competencia desleal • Elevadas tasas de crédito

Elaborado por: Ximena Villacís M

2.1. Estructuración del modelo de gestión financiera planteado

El actual modelo de gestión financiera a desarrollar para la granja avícola generará información veraz y oportuna para maximizar el uso de los recursos financieros de la entidad. Esto permitió optimizar la eficiencia y eficacia, y facilitar la adecuada toma de decisiones para enfrentar el cambio y posibilitar la medición del grado de consecución de la meta.

La estructura estará compuesta por:

- Procesos de tesorería.
- Proceso de cuentas por cobrar
- Procesos de cuentas por pagar
- Proceso de establecimiento de costos de producción
- Metodología de reconocimiento de activos fijos
- Metodología de valoración de activos biológicos
- Metodología de optimización de la gestión de inventario
- Procedimientos y actividades
- Validación económica de la propuesta.

**MODELO DE GESTIÓN
FINANCIERA PARA LA
GRANJA AVÍCOLA
REGALO DE DIOS**

2022

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

2.3. Modelo propuesto para la gestión financiera

La gerencia debe establecer lineamientos claros sobre objetivos y políticas, procedimientos de trabajo y estándares de calidad. Además de comprometerse a identificar y mejorar sistemáticamente la gestión y el ahorro de costos.

A continuación, se propone una metodología para realizar los procesos contables que permitirá transformar las actividades actuales y establecer formalmente los objetivos acordados con la alta dirección, para medir la contribución del área de la granja avícola Regalo de Dios según las mejores prácticas.

2.3.1. Metodología para los procesos del área contable

Procedimiento	Actividad
Gastos	<ul style="list-style-type: none"> • El pago de todos los gastos incurridos en la granja debe realizarse con la aprobación total del gerente y en su ausencia del administrador.
Servicio de Rentas Internas (Sri)	<ul style="list-style-type: none"> • El asistente de contabilidad crea un anexo sobre la proporción de impuestos retenidos cada mes y lo envía al contador para la preparación y presentación de la declaración y pago del impuesto al Servicio de Rentas Internas.
Cuentas por Cobrar a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • En este caso, el Contador general verifica las cuentas bancarias diariamente, si se refleja una transferencia recibida, debe ser comunicado por correo electrónico al contador que se encarga del registro y facturación. • Si las facturas no se pagan a tiempo, se le notificará por correo electrónico al responsable en este caso gerente comercial de ventas para realizar la gestión de cobranza. • Para clientes particulares, el cliente envía el pago mediante cheque o transferencia, recibe contador general y lo entrega al asistente contable a cargo para los asientos contables.

Balances	<ul style="list-style-type: none"> • El contador realizará al término de cada periodo contable, los estados financieros, para emitir un informe al gerente de la granja.
Conciliación Bancaria	<ul style="list-style-type: none"> • El asistente contable realiza la conciliación bancaria.
Otras Orientaciones Contables	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información: debe estar respaldada por facturas, recibos, transferencias, cheques, etc., de acuerdo con la transacción. • Solicitud de información: se realizará mediante documento administrativo. • Clasificación de la documentación: Se clasificarán los recibos emitidos por escrito que registran las transacciones realizadas en las actividades de la granja, y son vitales para mantener un adecuado control de las transacciones y su debida contabilidad. • Clasificación de cuentas: esto ayudará a consolidar los estados financieros. En este documento, la descripción conceptual de las cuentas se realiza según su clasificación, en términos de cuentas de la empresa. • Registro de transacciones: son documentos físicos que reflejan todos los movimientos y transacciones dentro de la empresa, se registran en los libros. • Conciliación de bancos: Servirá para comparar los valores económicos que la empresa tiene registrados en cuentas bancarias, este proceso debe prepararse mensualmente. • Registro de reserva: Estos elementos se registrarán mensualmente siempre que se formen en las transacciones de cuentas por cobrar de la empresa. • Registro de depreciación: se llevarán mensualmente, en este registro se reconocerá los términos contables y financieros la depreciación y pérdida de valor que incurra un bien o activo por uso que se utilice en el tiempo. • Registro de libro mayor: Cada semana será importante administrar estrictamente los ingresos y gastos diarios que recibe la empresa. • Resumen de transacciones: se deberá revisar las transacciones realizadas mensualmente para preparar los estados financieros relevantes, • Elaboración de estados financieros mensuales: al inicio de cada mes estarán los principales estados financieros: balance general y estados de resultados para conocer la posición de la empresa de manera más integral, veraz y confiable.

Otras Orientaciones Contables	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de los pagos de impuestos: se realizará los cálculos de los pagos de impuestos que se faciliten de acuerdo con la política de la empresa y la legislación que rija esta materia. • Revisión y ajuste de cuentas: la revisión y ajuste de cuentas se realizará mediante los registros contables necesarios para la correcta regularización de diversos artículos contables que permitirán mostrar una imagen muy útil sobre la posición de la empresa en un contexto concreto, posición, tiempo. • Preparación de estados financieros anuales: se preparará un conjunto de estados financieros apropiados, por ejemplo: Estado de situación, estados de resultados, estados de flujo de efectivo, estados de cambios en el patrimonio y notas a los estados financieros • Reunión administrativa: El contador deberá convocar a la administración para presentar estados financieros, para su análisis y aprobación para la toma de decisiones para el próximo período. • Después de ajustar los estados financieros: una vez finalizado el año, las transacciones deben ser revisadas para identificar errores materiales o hechos posteriores y sus posibles consecuencias contables, con miras a corregirlos en los estados financieros, dada la frecuencia que puedan tener en los informes anuales. • Elaboración de estados financieros iniciales: Los estados financieros iniciales se prepararán con los resultados del cierre del período anterior, teniendo en cuenta las correcciones y ajustes necesarios. • Elaboración de estados financieros presupuestarios: Los estados financieros provistos por el presupuesto serán presentados a la administración en los próximos 15 días de enero de cada año, tomando en cuenta los últimos 2 años como referencia para pronosticar las operaciones de la empresa. • Evaluación de los estados financieros presupuestarios: Los estados financieros presupuestarios serán evaluados mensualmente para verificar su efectividad y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. • Responsable: Auxiliar Contable • Archivo de documentación: Toda la documentación se archiva en el orden y la ubicación que corresponda.
--------------------------------------	--

Responsables

- Administrador/Contador general/ Auxiliar contable
-

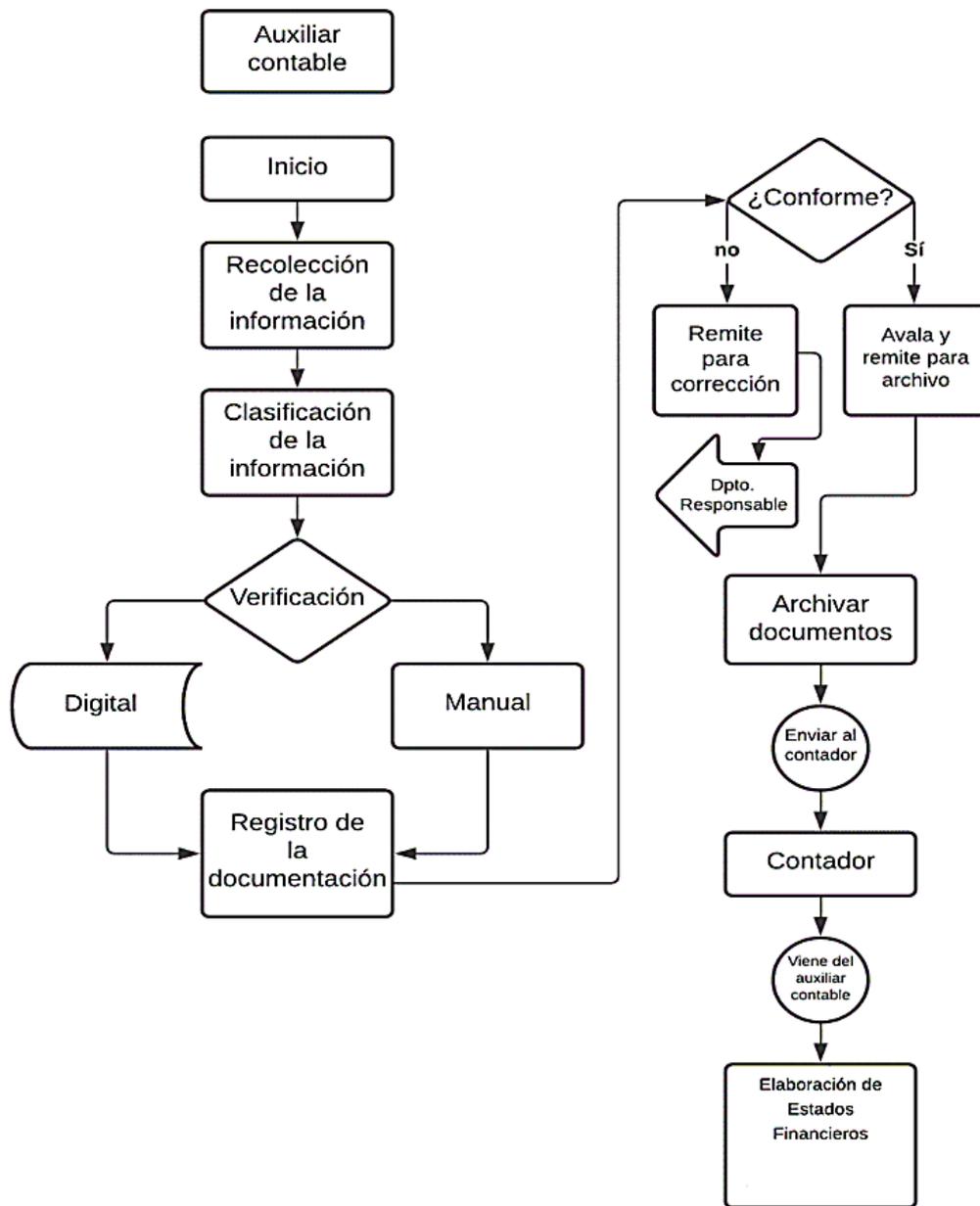


Figura 7 Flujograma: procedimiento de la documentación contable

Elaborado por: Ximena Villacís

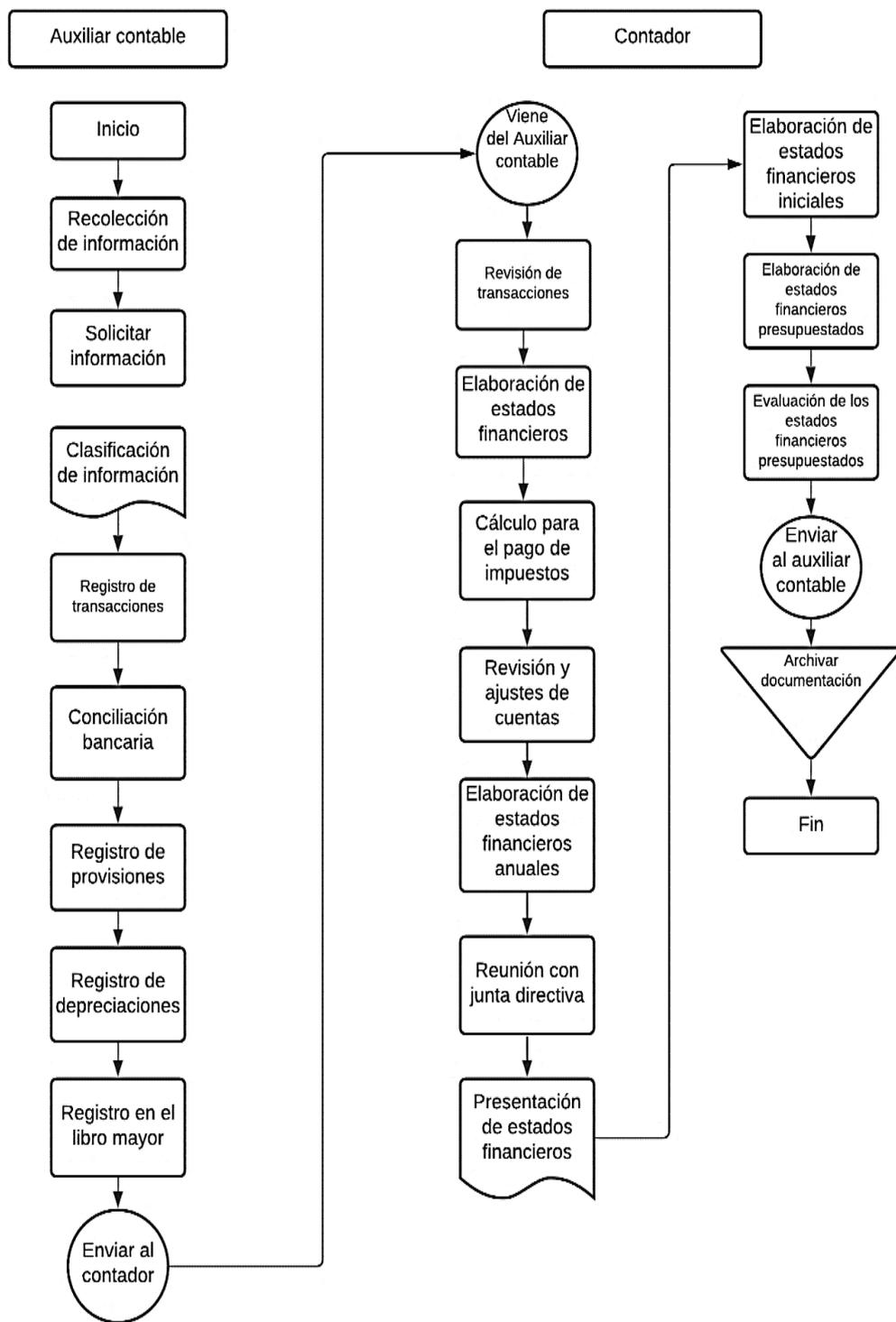


Figura 8 Flujograma: elaboración de estados financieros

Elaborado por: Ximena Villacís

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

Flujos de cobro

Para identificar mejoras en la gestión de cobranza a través de la automatización y seleccionar las mejores herramientas para reducir los costos asociados con las operaciones de recaudación, se recomienda analizar los siguientes aspectos a un alto nivel y en todas las unidades de negocio:

- Matriz de recaudación

Tabla 14. Matriz de recaudación propuesta

Tipos de ingresos	Selección de huevos	Precio por unidad
Ingresos por ventas de huevos	• Huevos pequeños (menor a 53 gramos).	0.06
	• Huevos medianos (53 a 63 gramos).	0.08
	• Huevos Grandes (63 a 73 gramos).	0.10

- Describir los procesos de facturación utilizando herramientas de cobro de deudas.

Tabla 15. Herramientas de cobro de deudas a utilizar.

SMS	Se enviarán mensajes diez días antes de la fecha de pago de cliente y tres días después que exista un retraso en el pago.
Email	Se enviarán un email 3 días antes de la fecha de pago de cliente y 5 días después que exista un retraso en el pago.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

- **Descripción de los procesos de compra**



Procedimiento	Actividad
Compra	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador realiza cotizaciones, verifica los bienes adquiridos en la factura. • Envía la factura, solicitando el pago al asistente de contabilidad. • El asistente de contabilidad examina la factura, debe asegurarse en detalle, que contiene los requisitos necesarios, que no exista enmiendas, eliminaciones o correcciones, luego de la inspección para proceder con la operación. • Registra facturas y preparar un cheque para el pago.
Proceso de pago	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente realiza las compras con la tarjeta, la asistente contable revisa que el banco realice el débito de la cuenta según el estado de cuenta.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

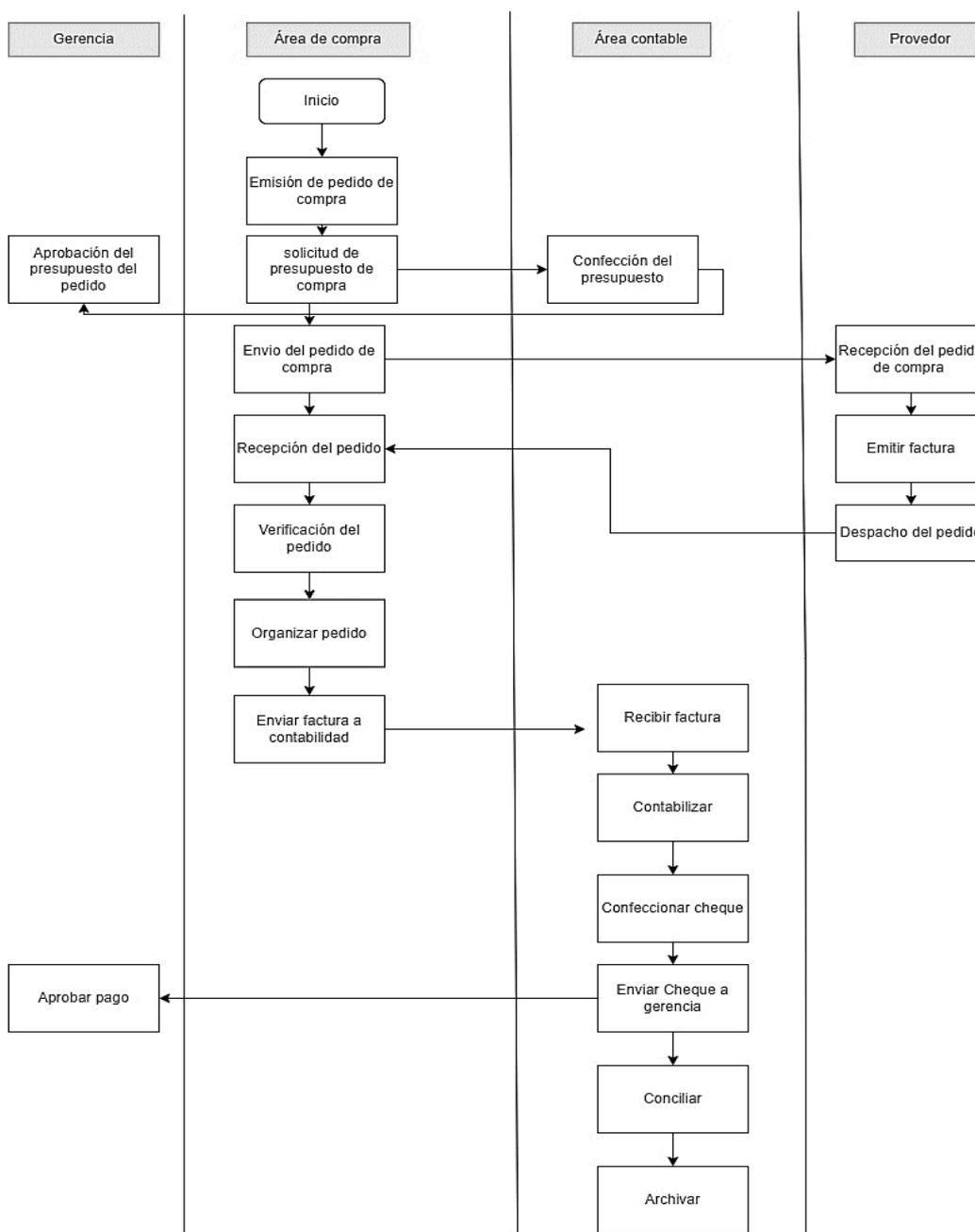


Figura 9 Flujograma: proceso de compra propuesto

Elaborado por: Ximena Villacís

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

- **Procesos Movimientos de caja chica**

	
Procedimiento	Actividad
Movimientos de caja chica	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador es el encargado del resguardo y custodia de la caja chica. • El administrador entrega los respaldos de las facturas y comprobantes de recibos, al asistente contable. • El asistente contable es la encargada de revisar los gastos y procede a elaborar el cheque para la reposición de la caja chica.

- **Procedimiento de pagos a trabajadores**

	
Procedimiento	Actividad
Pagos al seguro social IESS	<ul style="list-style-type: none"> • El contador es el encargado de controlar la nómina del Instituto Ecuatoriano del Seguro Social (IESS) y preparar los cheques para cada pago.
Pago trabajadores de la granja.	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador envía al contador los mensajes y la proporción de horas trabajadas por cada empleado para realizar el cálculo del pago, una vez confirmada la nómina, se le pide al auxiliar contable que prepare los cheques.
Responsables	Administrador/Contador general/ Auxiliar contable

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

- **Proceso de venta**

	
Procedimiento	Actividad
Prestamos	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los préstamos crearán una tabla de pagos o amortización elaborada por el contador, quien luego escribe un cheque para el pago de la cuota mensual bajo este concepto.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Según el informe de ventas, el contador general debe realizar las siguientes actividades, entre otras: liquidación de efectivo, cobro de efectivo, emisión de saldos bancarios, pago de la tarjeta Visa, cheque, transferencia. • El asistente contable también se encarga de las siguientes tareas: el informe de ventas, la creación de facturas, depósitos bancarios, comprobantes, la verificación y registro de las transacciones en el sistema contable, el registro de facturas con tarjetas Visa, Diners Club, etc. Y la conciliación bancaria con los valores acreditados en la cuenta bancaria de la empresa.
Responsables	Contador general/ Auxiliar contable/ Área de ventas

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

- **Analizar consumo de liquidez**

Para analizar el consumo de liquidez total y diario, se deberá:

- Consultar la caja física y controlar el arqueo
- Saldo en cuentas corrientes y saldos a la fecha valor en moneda extranjera
- Productos de inversión/financieros, con o sin referencia a transacciones comerciales (financiamiento neto)
- Detalle del régimen de autorización de trabajo: responsable y límite de riesgo.
- Revisión del proceso de conciliación del banco. Grado de automatización y puntajes para conciliación
- Análisis del sistema de pronóstico
- **Administración del banco**

Dada la política de condiciones para asegurar la realización de operaciones bancarias y la búsqueda de las empresas más rentables, consideramos oportuno considerar lo siguiente:

- La política actual de negociación de las condiciones bancarias
- Análisis de tarjetas bancarias para optimizar balances
- Detalle de la cuenta de empresa por empresa y filial: importe y saldos
- Características de las cuentas (especialización funcional, atribución de cuentas, condiciones de idoneidad)

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

- Titularidad de cuentas bancarias, teniendo en cuenta el sistema de concentración de capital
- Detalles de cuentas bancarias que caen bajo el sistema agrupado
- Condiciones en cuentas corrientes y pólizas (frecuencia de emisión, frecuencia de pago de intereses, comisiones)
- Condiciones bancarias para instrumentos de cobro y pago de deudas.

2.4. Modelo para calcular el costo de producción

Para calcular los costos de producción se seguirá la siguiente metodología.

1. Se identificarán los elementos de costo.

- Matería prima directa

Para ello se considerará las cantidades de la materia prima, los costos de adquisición y se calculará el total.

Modelo

Granja Avícola Regalo de Dios Tarjeta Materia Prima Directa				
Producto:				
Fecha de inicio:		Fecha de finalización:		
Persona responsable:				
Nombre de materia prima directa	Unidad de medida	Cantidad *(Q)	Costo de adquisición * (P)	Costo total * (Q) x(P)
Costo Total MPD (suma)				

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

- Manejo de los inventarios: Materiales / insumos

El manejo del inventario de producción se realizará contable y físico. A continuación, se expone el modelo a utilizar.

- Modelo de inventario

Granja Avícola Regalo de Dios										
KARDEX										
Artículo:				Método:						
Código del producto:				Existencia Mínima:						
				Existencia Máxima:						
Fecha	Detalle	Entrada			Salida			Existencias		
		Cant.	P.U.	P. Total	Cant.	P.U.	P. Total	Cant.	P.U.	P. Total

- Mano de Obra Directa

Para la gestión de este apartado, se utilizará un coste horario predeterminado del trabajo real de producción, 160 horas mensuales.

Modelo para registro de mano de obra directa

Granja Avícola Regalo de Dios				
Tarjeta Mano de Obra Directa				
Preceso productivo				
Fecha ingreso:			Fecha salida:	
Persona responsable:				
Proceso	Cantidad N° de trabajadores * (H)	Número de horas invertidas*(Q)	Costo unitario*(P)	Costo total*(H)*(Q)*(P)
Costo Total MOD				

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

- Mano de Obra Directa

Para la gestión de este apartado, se utilizará un coste horario predeterminado del trabajo real administrativo, 160 horas mensuales.

Granja Avícola Regalo de Dios Tarjeta Mano de Obra Inirecta				
Proceso productivo				
Fecha ingreso:		Fecha salida:		
Persona responsable:				
Proceso	Cantidad N° de trabajadores * (H)	Número de horas invertidas*(Q)	Costo unitario*(P)	Costo total*(H)*(Q)*(P)
Costo Total MOD				

A continuación, se presenta la tarjeta donde se registrarán los costos indirectos producción

- Modelo para costos indirectos de producción

Granja Avícola Regalo de Dios Tarjeta costos indirectos de fabricación				
Proceso productivo				
Fecha ingreso:		Fecha salida:		
Persona responsable:				
Nombre del costo	Unidad de medida	Cantidad *(Q)	Costo unitario*(P)	Costo total*(H)*(Q)*(P)
Materia prima indirecta				
Mano de obra indirecta				
Costos indirectos de fabricación				
Costo Total CIF				

Finalmente se registrará en el siguiente modelo, los costos directos e indirectos de producción.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

Granja Avícola Regalo de Dios				
Hoja de Costos Orden de producción N°				
Cliente:		Fecha de inicio:		
Proceso productivo:	Cantidad:	Fecha de finalización:		
Costo total:	Costo unitario:	Precio de venta:		
Fecha	Materia prima directa	Mano de obra directa	Costos indirectos de fabricación	Total
Total costos				

2.5. Modelo propuesto para: Propiedad, planta y equipos

Objetivo

Fijar el tratamiento contable de Propiedades, Planta y Equipo de forma que los usuarios de los Estados Financieros, de acuerdo con lo establecido en las normas de contabilidad general

2.5.1. Metodología para el correcto registro y gestión de propiedad, planta y equipos

Los criterios aquí señalados deben ser aplicados en la contabilización de los elementos de Propiedades, Planta y Equipo, cuando es probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados de estos, que los mantiene para el suministro de bienes, para arrendarlos a terceros o con propósitos administrativos, se espera utilizar durante más de un periodo (más de un año) y el costo del activo para la entidad puede ser valorado fiablemente.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

Políticas

- Para bienes muebles y equipos de cómputo se reconocerá como activos, Propiedad, Planta y Equipo; cuyo importe de adquisición exceda \$ 500 y cuya vida útil se estime superior a 1 año.
- Para los demás bienes que se adquiriera, se reconocerá en el estado de resultados, pero se conservará la gestión y control del activo para propósitos administrativos.
- La entidad reconocerá elementos catalogados como propiedad, planta y equipo, de acuerdo con los siguientes criterios:

Tipo de activo	Método de depreciación	de Vida útil en años	Valor residual
Equipo de cómputo y comunicación	Línea recta	5	20% de su valor de adquisición
Muebles y enseres	Línea recta	10	10% de su valor de adquisición
Edificaciones	Línea recta	20	5 % de su valor de adquisición
Vehículos	Línea recta	5	20% de su valor de adquisición
Maquinan área de producción	Línea recta	10	10% de su valor de adquisición

Fuente: Elaboración propia

- Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de los bienes.
- El responsable de la custodia mantendrá registros actualizados, individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados, para que sirvan de base para el control, localización e identificación de estos.
- La protección de los bienes entregados para el desempeño de sus funciones será de responsabilidad de cada empleado.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

- Los bienes se utilizarán únicamente en las labores empresariales y por ningún motivo para fines personales u otras actividades particulares.
- El daño, pérdida o destrucción del bien por negligencia comprobada o mal uso, no imputable al deterioro normal de las cosas, será de responsabilidad del empleado que lo tiene a su cargo.
- Los cambios que se produzcan y que alteren la ubicación de los bienes, serán reportados a quien corresponda.
- Se llevará un registro diario de la movilización de cada vehículo, donde debe constar: la fecha, motivo de la movilización, hora de salida, hora de regreso, nombre del chofer que lo conduce y actividad cumplida.

2.6. Modelo de reconocimiento de activos biológicos

Objetivo

El costo de los activos biológicos incluye los costos incurridos durante el período de crecimiento, degradación, producción y reproducción de flores, incluido el costo de las regalías, que se tienen en cuenta sobre la base de un contrato celebrado con el obtentor; activos que se miden al valor razonable menos los costos estimados de venta de la granja.

Políticas

Según la NIC 41, un activo biológico se mide tanto en el reconocimiento inicial como al final del período sobre el que se informa a su valor razonable menos los costos de venta, excepto cuando el valor razonable no se puede medir con fiabilidad.

2.6.1. Metodología de reconocimiento de activos biológicos

- La entidad utilizará el modelo del valor razonable para activos biológicos cuyo valor pueda determinarse fácilmente sin costo o esfuerzo desproporcionado.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

- La entidad utilizará el modelo de costo histórico para todos los demás activos.

De acuerdo con lo anterior, la granja contará con 2 métodos para agregar valor a sus cultivos en determinada etapa. Para apreciar estos métodos es necesario ver los elementos del proceso de valuación en el desarrollo de la propuesta, se aprecia cómo es aplicable el método en la determinación del valor de los activos biológicos, el método del valor razonable y el costo histórico.

Teniendo en cuenta que el activo biológico debe ser presentado en el balance o balance general, dentro de estos estados financieros la partida del activo deberá clasificarse como corriente o no corriente.

El activo se clasifica como corriente si:

- Esperan realizarlo o pretenden venderlo en su ciclo normal de explotación.
- Tiene el activo principalmente con fines comerciales.
- Espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes a la fecha del balance.

Si el activo biológico no cumple con las condiciones anteriores, se clasificará como un activo biológico a largo plazo y contabilizados en los estados financieros.

Proceso de reconocimiento.

Para que el proceso de reconocimiento se lleve a cabo es necesario prestar atención a los elementos que lo componen, entre ellos:

- Control de un activo biológico basado en hechos y eventos pasados.
- La probabilidad de beneficios económicos futuros asociados con el activo biológico.
- Determinación confiable del valor razonable o valor del activo sin esfuerzo indebido.

Flujograma

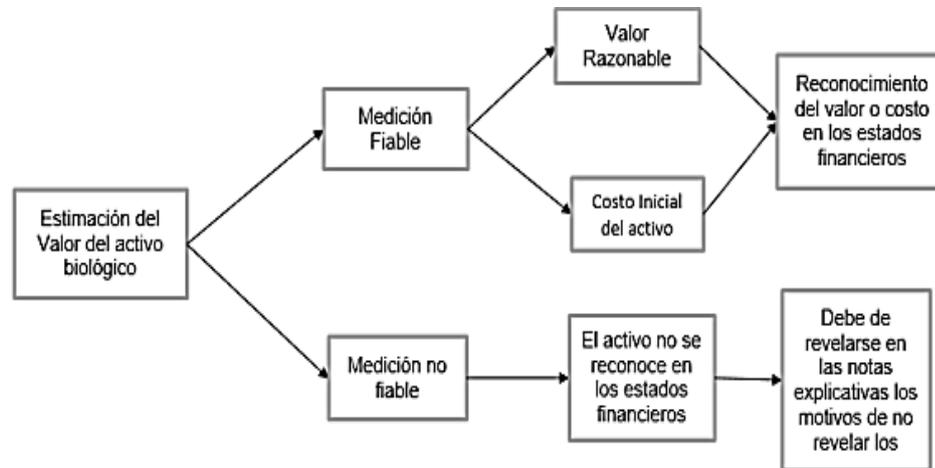


Figura 10 Flujograma para el proceso de estimación de costos de activos biológicos

Fuente: Elaboración propia

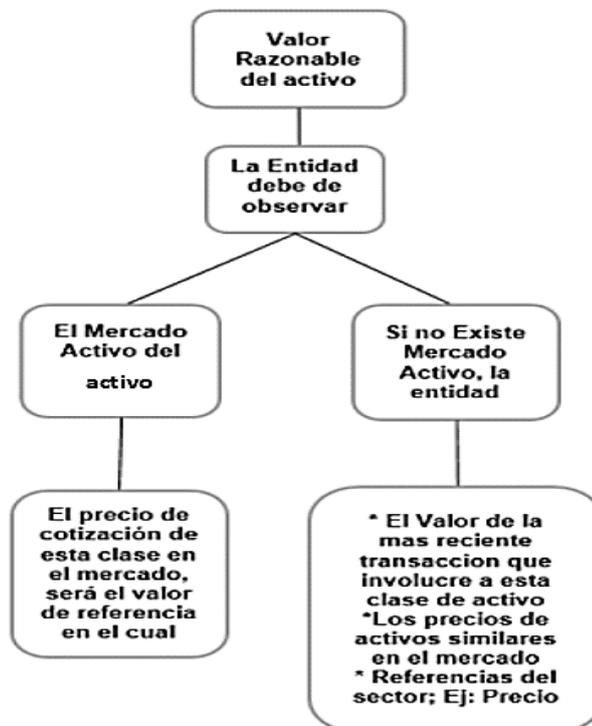


Figura 11 Flujograma para el proceso de determinación del valor razonable de los activos biológicos.

Fuente: Elaboración propia

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

2.7. Modelo propuesto para gestión de cuentas por pagar

Para obtener el capital de trabajo, las empresas recurren al financiamiento a corto plazo, es decir, pasivos que están programados para pagar en el plazo de un año. El éxito económico de una empresa depende en gran medida de cómo gestione sus finanzas. La falta de control, la indisciplina y la falta de información financiera son errores comunes en la práctica empresarial.

2.7.1. Metodología para optimizar la gestión de pagos

Si las finanzas no se gestionan correctamente, existe una alta probabilidad de que los pagos de las facturas nunca se realicen a tiempo y correctamente, lo que obliga a los proveedores a seguir políticas y estrategias de pago.

Objetivo

Conseguir financiación a corto plazo de forma más fácil, rápida y a menor coste.

Pago a proveedores

Políticas

- Los bancos utilizados para este servicio son: Produbanco, Banco del Pacífico, Banco Pichincha cualquier banco adicional debe ser consultado y aprobado desde la administración y gestión financiera.
- Todas las facturas deben ser procesadas correctamente por el asistente de contabilidad.
- Verificado por el contador general para la contabilidad y los efectos adecuados.
- Las firmas autorizadas para firmar los cheques son: firma Gerente General.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

Actividad

El administrador debe proporcionar todas las facturas recibidas a nombre de la granja diariamente con un retraso máximo de un día.

- El contador general deberá registrar las provisiones con el soporte adecuado para la revisión en particular y enviar el informe al gerente.
- El Gerente devuelve el informe de cuentas por pagar, indicando la cuenta y el proveedor que se debe cancelar para la transferencia o emisión del cheque.

Estrategias

- Obtener presupuesto de adquisiciones para los próximos cinco años basado en el crecimiento del valor de las ventas en términos de inventarios y cuentas por pagar comerciales.
- Aplazar los pagos tanto como sea posible sin poner en peligro la solvencia de la granja.
- Identificar proveedores que puedan reducir costos sin sacrificar la calidad de los bienes adquiridos.
- Lograr una fuerte posición de compra para cumplir con condiciones tales como:
 - Condiciones de pago
 - Política de devoluciones, descuentos y rebajas

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

2.8. Modelo propuesto para la gestión de inventarios

La gestión de inventario permite que una empresa determine la cantidad y el tipo de productos necesarios para la venta para satisfacer la demanda normal o potencial de los clientes y, al mismo tiempo, minimizar los costos. Debido a la importancia de una cuenta de intercambio en una empresa comercial, es muy importante tener control sobre esta cuenta.

2.8.1. Metodología para optimizar la gestión de inventarios

La gestión de inventarios se refiere a la planificación y el control del inventario. La planificación del inventario intenta responder a dos preguntas principales: ¿cuándo ordenar? ¿Cuánto cuesta el pedido? Se aplican el sistema básico de planificación de inventario y las políticas de gestión de inventario y los métodos de reposición.

Objetivo

Optimizar el tiempo, la necesidad de inventario por demanda inesperada para mantener niveles competitivos y satisfacer la demanda de los clientes de forma rápida y completa.

- Para la primera pregunta, puede hacer referencia a establecer un nivel de referencia para el inventario (artículos de pedido pendientes) y cumplir un pedido cuando el inventario está por debajo de ese nivel.
- Otra opción es establecer un período de revisión y realizar un pedido en un momento específico.

En cuanto a la segunda pregunta, siempre puede solicitar un número fijo A (lote) o la diferencia entre un valor fijo B (cobertura) y una posición en acciones.

Para describir una política de gestión de stocks bastará pues con indicar, mediante un par ordenado, cuándo y cuánto se pide. Así, una política (A) significará que se lanza una orden de tamaño fijo A cada vez que la posición del stock sea inferior a sus unidades.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

Otras políticas posibles son: (T, B) con la cual se lleva a cabo un pedido cada T unidades de tiempo, de tamaño igual a la diferencia entre la cobertura B y el nivel de stock detectado; la política (B), la cual implica la producción sea de un tamaño suficiente para abastecer la cobertura B cada vez que la posición del stock sea inferior al punto de pedidos; y la política (T, A), en la que se solicitaría un pedido fijo A cada T unidades de tiempo.

- **Método de reaprovisionamiento**

Un método de reaprovisionamiento consiste en aplicar sistemáticamente una política de gestión de stocks con el apoyo de un sistema de información o de revisión. Los métodos más usados son:

- **Método del punto de pedido con revisión continua (s, A):**

Se tendrá conocimiento del nivel del stock en todo momento. Cuando debido al consumo se llegue a un nivel mínimo (punto de pedido, s), se emitirá un pedido de medida fija A (lote económico). El punto de pedido intenta equilibrar los costes opuestos de ruptura y posesión de stocks, mientras que el tamaño del lote económico se calcula para conseguir el equilibrio entre los costes de lanzamiento y los de posesión.

- **Método de reaprovisionamiento periódico con cobertura (T, B):**

Se realizará una revisión en instantes concretos, tras intervalos temporales de igual longitud (período de revisión, T). Después de la revisión se lanza una orden de pedido, la cantidad de la cual es determinada a partir de la diferencia entre la cobertura B y el nivel de stock observado.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

Estrategias de gestión de inventario

- Minimizar los costos de producción tomando en cuenta las condiciones de consistencia sin afectar el rendimiento.
- Para la minimizar el costo de la granja se analizarán:
- Condiciones de la Oferta (precio insumos, capacidad de almacenamiento, capacidad de producción)
- Condiciones económicas (costos financieros de la granja, descuentos, cuentas por cobrar);
- Condiciones en la logística (almacenamiento, distribución)
- Condiciones en que se entrega la materia prima (si es suficiente y constante).
- Coordinar adecuadamente el almacenamiento de la mercadería, movilización, ingresos y egresos de la materia prima con una reducción en los costos.
- Controlar diariamente el nivel y los movimientos de las existencias informando al jefe de almacenamiento.
- Mejorar el mecanismo de comunicación con los proveedores por medio de la vía e- mail o fax para mantener un informe de los proveedores en relación con la materia prima de forma trimestral.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

2.9. Políticas y fuentes de financiamiento

Toda empresa pública o privada necesita recursos financieros (capital) para realizar sus actividades, desarrollar o ampliar sus funciones actuales, así como para iniciar nuevos proyectos que requieran inversión.

La falta de liquidez en las empresas (públicas o privadas) las obliga a acudir a fuentes de financiamiento para ampliar instalaciones, adquirir activos, lanzar nuevos proyectos, implementar proyectos de desarrollo económico y social, crear infraestructura tecnológica, física y jurídica en la región. o el país que proporciona la inversión. Toda financiación es el resultado de las dificultades existentes.

• Análisis de fuentes de financiación

Es importante saber de cada fuente:

- Importe máximo y mínimo aportado.
- El tipo de préstamo que emiten y sus términos.
- Tipos de documentos solicitados.
- Política de reestructuración crediticia (flexibilidad de reestructuración).
- Flexibilidad en el momento de cada pago y penalizaciones.
- Plazos máximos para cada tipo de préstamo

• Política de uso de crédito

- Las inversiones a largo plazo (construcción de plantas, máquinas, etc.) deben financiarse con préstamos a largo plazo o en el caso del capital social, es decir, nunca debemos utilizar recursos corrientes para financiar inversiones a largo plazo porque también habrá sin liquidez para pagar sueldos, salarios, materias primas, etc.

	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	Pag-
		Año-2022

2.10. Medición de riesgos

En la evaluación de los riesgos que enfrenta la empresa se puede utilizar la metodología RISICAR: El método RISICAR es un medio eficaz para identificar, clasificar, evaluar y controlar los riesgos del negocio, así como para implementar, controlar y evaluar las políticas de tratamiento (Mejía, 2011).

Con esta metodología se busca poder evaluar y controlar los riesgos en la granja avícola. A continuación, se presentan los prendimientos para la gestión de riesgos en la empresa referente al ámbito financiero.

Paso 1. Identificar los riesgos

Procedimiento

Para identificar los riesgos financieros se propone la aplicación de una guía de observación. Estos instrumentos permitirán recopilar información para posteriormente realizar una matriz de riesgo y establecer la matriz de probabilidad de impacto. Para establecer la probabilidad del riesgo se empleará la siguiente tabla de frecuencia de ocurrencia.

Paso 2. Medir el riesgo

Procedimiento

Para medir el riesgo se utilizarán las tablas siguientes:

Tabla 16. Probabilidad de ocurrencia

Valor	Categoría	Descripción
5	Muy Frecuente	Casi un hecho que ocurra
4	Probable	Es muy probable que ocurra
3	Puede Ocurrir	Es probable que ocurra
2	Eventualmente	Puede darse en ocasiones puntuales
1	Rara vez	Podría ocurrir en ocasiones excepcionales

Tabla 17. Impacto del riesgo

Impacto del riesgo	
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderado
4	Alto
5	Catastrófico

Tabla 18. Matriz de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD	5	Muy Frecuente	5	10	15	20	25
	4	Probable	4	8	12	16	20
	3	Puede Ocurrir	3	6	9	12	15
	2	Eventualmente	2	4	6	8	10
	1	Rara vez	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Bajo	Menor	Moderado	Mayor	Alto
			IMPACTO				

Tabla 19. Matriz de probabilidad e impacto

VALOR DEL RIESGO		
Valor	Rango	Riesgo residual
1	Bajo	Del 1 al 4
2	Moderado	5 al 9
3	Mayor	10 al 16
4	Alto	de 17 al 25

- Riesgo reputacional. Esto se asocia a una mala imagen o desprestigio de la institución, lo que genera desconfianza entre la población, los proveedores o clientes.
- Riesgo legal. Es la pérdida de bienes o sanciones de las autoridades de control por incumplimiento de sus funciones.
- Riesgo operacional. Es la falla o inadecuación operativa por parte de los empleados para controlar procesos, uso de tecnología, infraestructura o eventos externos.
- Estos riesgos tienen consecuencias legales, económicas y de imagen negativas para la organización, que, en caso de materializarse, acarrearán pérdidas y descrédito. A continuación, encontrará una matriz de riesgos identificados y sus medidas de control.

Tabla 20. Riesgos identificados

Riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Carencia de solvencia económica	Financiero	4	5	20
Carencia de políticas, procedimientos relacionados con impuestos tributarios.	Tributario	3	4	12
La empresa no realiza provisiones.	Contable Financiero	4	4	16
Incumplimiento con el pago de obligaciones.	Contable	5	5	25
El incumplimiento de pago a proveedores afecta el abastecimiento de alimentación para los activos de la granja	Financiero, productivo	5	4	20

Riesgo	Descripción del control	Nivel actual de riesgo	Nivel esperado de riesgo	Responsable	Tiempo
Carencia de solvencia económica	Se tomarán medidas para incrementar la liquidez de la empresa: Realización de una planificación tributaria, estrategias para empleo de incentivos tributarios y eliminación de	20	9	Gerente Contador.	6 meses

Riesgo	Descripción del control	Nivel actual de riesgo	Nivel esperado de riesgo	Responsable	Tiempo
	multas por incumplimiento tributario.				
Carencia de políticas, procedimientos relacionados con impuestos tributarios.	Se elaborarán políticas y procedimientos para guiar el proceso tributario dentro de la empresa y el cumplimiento de las fechas establecidas.	12	4	Presidencia	2 meses
La empresa no realiza provisiones	Se realizará capacitación en el departamento contable para mejorar la presentación de la información financiera.	16	4	Presidencia	6 meses
Incumplimiento con el pago de obligaciones	Se elaborará un plan de pagos con el objetivo de controlar el cumplimiento de los pagos a proveedores.	25	4	Contador general.	2 meses
El incumplimiento de pago a proveedores afecta la situación económica de la empresa.	Se elaborarán estrategias que permitan mejorar la situación económica de la empresa, disminuir la carga fiscal y mejorar la liquidez	20	4	Presidencia Contador general.	6 meses

- **Estrategias financieras para controlar los riesgos**
- Incrementar la capacidad instalada un 15% que permita el crecimiento productivo y la exploración de otros nichos de mercado, como pastelerías, supermercados etc.

- Realizar alianzas estratégicas con instituciones con entidades comercializadoras para aumentar las ventas un 5% cada año.
- Analizar los beneficios tributarios que aplican a la empresa buscando disminuir la presión fiscal.
- Realizar un plan tributario que permita cumplir con las obligaciones fiscales y municipales para evitar multas y sanciones.

2.11. Validación práctica de la Propuesta

Para validar la propuesta se realizó una proyección de los costos y las ventas, utilizando el histórico de cinco años (2015-2021), prescindiendo del año 2020 por considerarse que fue un periodo atípico para las empresas a nivel mundial y en el Ecuador.

- Flujos de ingresos y costos de venta periodo 2015-2021

Tabla 21. Flujos de ingresos y costos de venta periodo 2015-2021.

	2015	2016	2017	2018	2019	2021
Ventas	524,513.00	601,124.22	551,232.22	783,423.30	725,112.29	646,809.10
Costos de venta	400,203.01	424,444.10	418,311.00	625,301.23	462,218.12	432,415.12

Fuente: Granja Regalo de Dios

- Variación de ingresos y costos de venta periodo 2015-2021.

Tabla 22. Variación de ingresos y costos de venta periodo 2015-2021.

Periodo	Ventas		Costos	
	Variación absoluta	variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
2016	76,611.22	14.61%	24,241.09	6.06%
2017	-49,892.00	-8.30%	-6,133.10	-1.44%
2018	232,191.08	42.12%	206,990.23	49.48%
2019	-58,311.01	-7.44%	-163,083.11	-35.28%
2021	-78,303.19	-10.80%	-29,803.00	-6.45%
Promedio 2022		6.04%		2.47%

Fuente: Granja Regalo de Dios

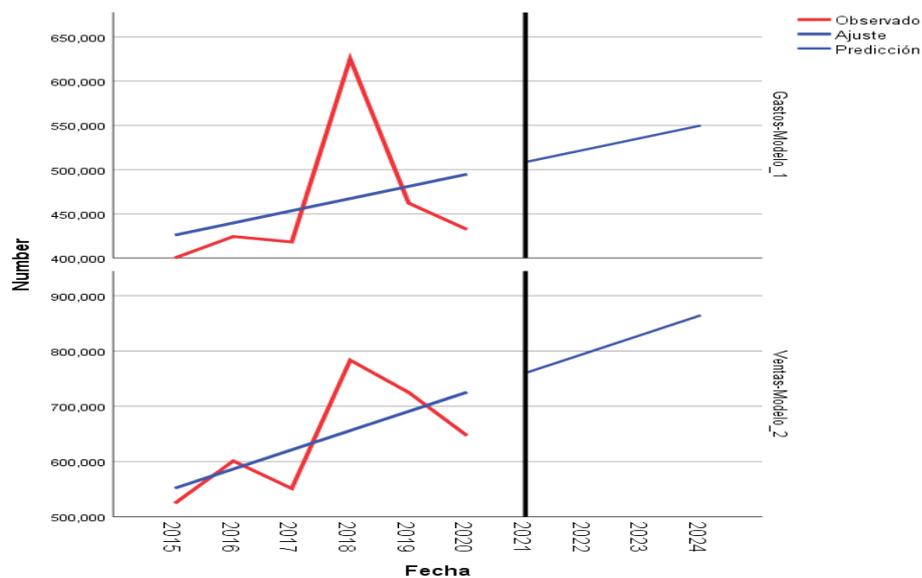
Como se aprecia en la Tabla 22 durante los últimos cinco años ha existido una variación tanto en los ingresos como en los costos de venta. Por ejemplo, en el 2019

en octubre las ventas disminuyeron debido al paro nacional que hubo en esa fecha, esto impidió la movilización y por ende varios días de ventas fueron interrumpidos. De igual forma el periodo 2021 también presentó problemas, ya que el país atraviesa una crisis económica desde la pandemia, y aún no se logra la recuperación.

- **Predicción utilizando el modelo Arima**

Tabla 23. Predicción de ventas y costos de venta periodo 2022-2024

Modelo		2021	2022	2023	2024
Costos-Modelo_1	Predicción	508619.91	522373.01	536126.10	549879.20
	UCL	754443.27	768196.37	781949.47	795702.57
	LCL	262796.54	276549.64	290302.74	304055.84
Ventas-Modelo_2	Predicción	760267.05	794999.81	829732.56	864465.32
	UCL	998572.31	1030000.00	1070000.00	1100000.00
	LCL	521961.79	556694.54	591427.30	626160.06



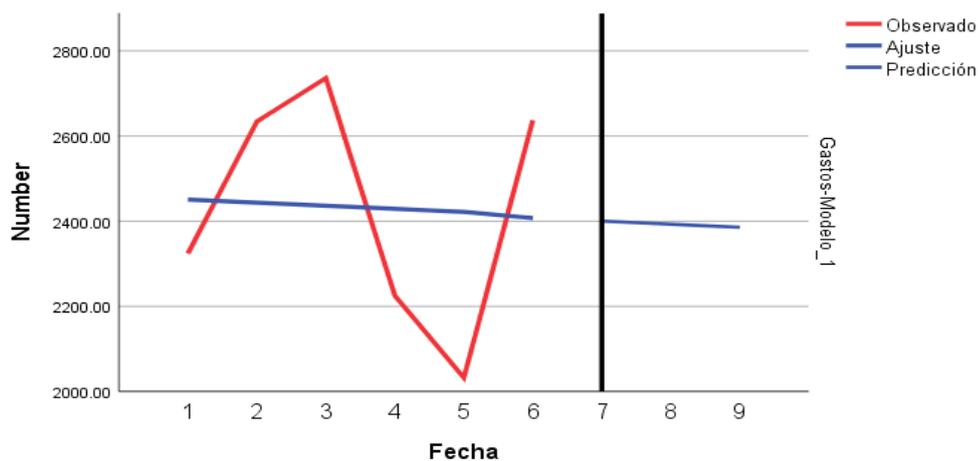
Para cada modelo, las predicciones empiezan después del último valor no perdido en el rango del período de estimación solicitado, y finaliza en el último período para el cual los valores perdidos de todos los predictores están disponibles o al final de la fecha del periodo de predicción solicitado, lo que suceda antes.

Como resultado se obtuvo una predicción de 522.373,01 en los costos de venta, donde pudiera existir un máximo de 768.196,37 y un mínimo de 276.549,64. Es decir, un 32% más que la predicción, o un 47% menos. De igual forma las ventas

del 2022 se predicen que serán de 794.999,81 USD, con un nivel máximo de 1'030.000,00 USD.

Tabla 24. Predicción de gastos generales periodo 2022-2024

Modelo		2021	2022	2023	2024
Gastos-Modelo_1	Predicción	2356.40	2334.95	2313.50	2292.18
	UCL	3214.10	3192.64	3171.19	3,149.88
	LCL	1498.71	1477.26	1455.81	1434.67



Por otra parte, al predecir los gastos generales, se obtuvo una disminución de 0.91%, con un máximo de 3.192,64 USD y un mínimo de 1.477,26 USD en el periodo 2020.

Reconocimiento de activos biológicos

Para el reconocimiento de los activos biológicos se propuso la medición al valor actual. Sin embargo, por la carencia de información se estableció un porcentaje de depreciación según el tiempo de vida útil de las gallinas ponedoras.

Tabla 25. Depreciación activo biológico periodo 2022-2024

	Total de Aves	Costo	Costo Unitario	% Depreciación	Depreciación
GALPÓN N° 1	2824	64443.68	22.82	25.00%	16110.92
GALPÓN N° 2	1244	18249.48	14.67	25.00%	4562.37
GALPÓN N° 3	6317	144153.94	22.82	25.00%	36038.49
GALPÓN N° 4	8221	120602.07	14.67	25.00%	30150.52
		347449.17			86862.29

Fuente: Granja Regalo de Dios

Según los resultados de la información financiera, se pudo constatar que la entidad no calcula el desgaste de sus activos biológicos. En este caso se propone una depreciación de cuatro años por aves ponedoras ya que no se cuenta con el valor real del mercado. Por tanto, se incrementaría el valor de los gastos en los resultados del ejercicio. Esto permitirá que la entidad tenga que pagar menos impuestos fiscales en el próximo ejercicio.

- Amortización del préstamo

Para inyectar ingresos a la entidad y poder incrementar la capacidad de producción y el inventario de la granja se intentará adquirir un préstamo al 10.4% anual de interés según informes de banco Pichincha con amortización cada 90 días a cinco años plazos. La siguiente tabla presenta la amortización del préstamo.

Tabla 26. Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
BENEFICIARIO				
INSTIT. FINANCIERA		Pichincha		
MONTO EN USD		S/ 100,000.00		
TASA DE INTERÉS		10.40%		
PLAZO		5	Años	
AMORTIZACIÓN CADA		90	Días	
NUMERO DE PERIODOS		20		
No.	SALDO	INTERÉS	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	S/ 100,000.00			
1	S/ 96,158.62	S/ 2,687.50	S/ 3,841.38	S/ 6,528.88
2	S/ 92,214.01	S/ 2,584.26	S/ 3,944.61	S/ 6,528.88
3	S/ 88,163.39	S/ 2,478.25	S/ 4,050.62	S/ 6,528.88
4	S/ 84,003.90	S/ 2,369.39	S/ 4,159.48	S/ 6,528.88
5	S/ 79,732.63	S/ 2,257.60	S/ 4,271.27	S/ 6,528.88
6	S/ 75,346.57	S/ 2,142.81	S/ 4,386.06	S/ 6,528.88
7	S/ 70,842.63	S/ 2,024.94	S/ 4,503.94	S/ 6,528.88
8	S/ 66,217.65	S/ 1,903.90	S/ 4,624.98	S/ 6,528.88
9	S/ 61,468.38	S/ 1,779.60	S/ 4,749.28	S/ 6,528.88
10	S/ 56,591.47	S/ 1,651.96	S/ 4,876.91	S/ 6,528.88
11	S/ 51,583.48	S/ 1,520.90	S/ 5,007.98	S/ 6,528.88
12	S/ 46,440.92	S/ 1,386.31	S/ 5,142.57	S/ 6,528.88
13	S/ 41,160.14	S/ 1,248.10	S/ 5,280.78	S/ 6,528.88
14	S/ 35,737.44	S/ 1,106.18	S/ 5,422.70	S/ 6,528.88
15	S/ 30,169.01	S/ 960.44	S/ 5,568.43	S/ 6,528.88
16	S/ 24,450.93	S/ 810.79	S/ 5,718.08	S/ 6,528.88
17	S/ 18,579.17	S/ 657.12	S/ 5,871.76	S/ 6,528.88
18	S/ 12,549.61	S/ 499.32	S/ 6,029.56	S/ 6,528.88
19	S/ 6,358.00	S/ 337.27	S/ 6,191.60	S/ 6,528.88
20	S/ 0.00	S/ 170.87	S/ 6,358.00	S/ 6,528.88
		S/ 30,577.51	S/ 100,000.00	S/ 130,577.51

Elaborado por: Ximena Villacís M

- Estado de resultado proyectado para el periodo 2022-2024

Tabla 27. Proyección estado de resultados periodo 2022-2024

ESTADO DE RESULTADO

	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
Ingresos Operacionales			
Ventas	794,999.81	829,732.56	864,465.32
(-) Costo de ventas	522,373.01	536,126.10	549,879.20
Utilidad Bruta en Ventas	272,626.80	293,606.46	314,586.12
(-) Gastos de Ventas	2,334.95	2,313.50	2,292.18
(-) Depreciación activos biológicos	86,862.29	86,862.29	86,862.29
Utilidad Neta en Ventas	183,429.56	204,430.67	225,431.65
(-) Gastos de Administración	720.00	720.00	720.00
Utilidad (Pérdida) Operacional	182,709.56	203,710.67	224,711.65
(-) Gastos Financieros	10,119.41	8,329.25	6,338.76
Utilidad (Pérdidas) antes de Participación	172,590.15	195,381.41	218,372.88
(-) Aporte a los Trabajadores	25,888.52	29,307.21	32,755.93
Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestos	146,701.63	166,074.20	185,616.95
(-) Impuesto a la Renta	36,675.41	41,518.55	46,404.24
UTILIDAD DEL EJERCICIO	110,026.22	124,555.65	139,212.71

Elaborado por: Ximena Villacís M

Tabla 28. Proyección balance general 2022-2024

	2022	2023	2024
ACTIVO			
Total de Activos Corrientes	23163.92	37693.35	52350.42
Total de Activos no Corrientes	335283.62	335283.62	335283.62
Total de Activos	358447.55	372976.98	387634.04
PASIVO			
Total de Pasivos no Corrientes	84003.90	66217.65	46440.91
Total de Pasivos	84003.90	66217.65	46440.91
PATRIMONIO			
Capital Social	101,192.22	101192.22	101192.22
Resultados Acumulados	63225.20	81011.4546	100788.193
Resultados del Ejercicio	110026.22	124555.65	139212.71
Total de Patrimonio	274443.64	306759.32	341193.12
Total de Pasivo + Patrimonio	358447.55	372976.98	387634.04

Elaborado por: Ximena Villacís M

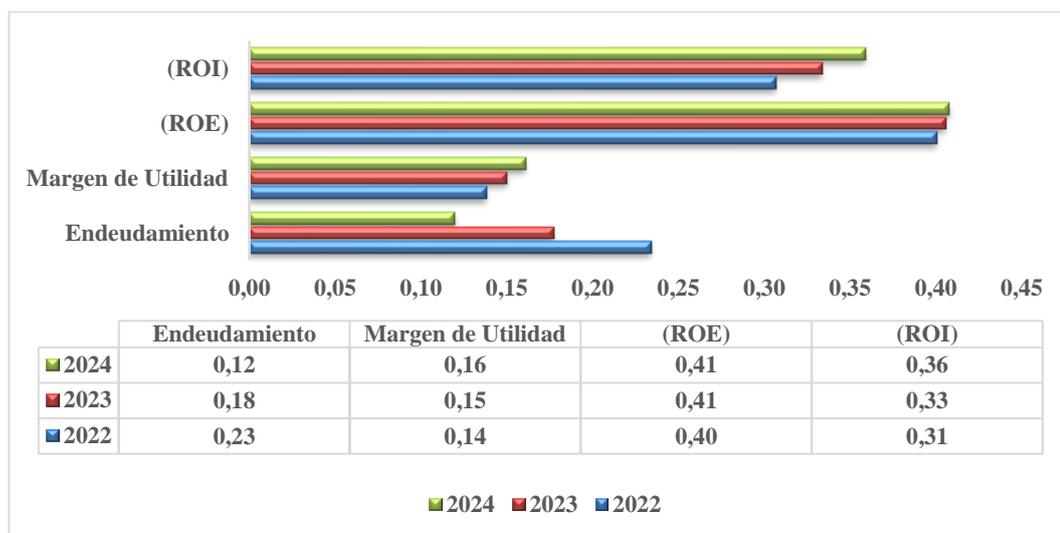


Figura 12 Ratios financieros proyectados

Elaborado por: Ximena Villacís M

Según la proyección para el año 2023 el margen de utilidad si se cumple con lo planificado presentará un crecimiento de 1% respecto al año 2022 que se prevé sea del 14% de las ventas.

Por otra parte, los niveles de endeudamiento pasan de 0.23 a 0.18 en el periodo 2023 y se proyecta un decrecimiento de 6%. Esto será posible por el incremento del flujo de efectivo que permitirá solventar las deudas a corto plazo y no quedarán

pendientes para el próximo ejercicio económico. Finalmente se obtuvo un ROE del 41% y un ROI del 33% en el periodo 2023. Según la información de las ratios financieras, se puede apreciar que existe una disminución del endeudamiento, a la vez que crece el margen de utilidad, la rentabilidad sobre la inversión y los activos. En este sentido se puede decir que con la propuesta se proyecta tener un crecimiento económico para los próximos dos años. Siendo esto significativo para la empresa, que ha presentado años de pérdidas económicas.

2.12. Conclusiones del capítulo

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos arrojaron que la granja presenta problemas para el registro financiero de sus cuentas contables. Independientemente de que en la entrevista manifiestan que los procedimientos se realizan de acuerdo con las normas generales de contabilidad. Se pudo establecer en el análisis financiero que no registran su inventario, las cuentas por cobrar por ventas a crédito, las provisiones para estas cuentas. Además, no realizan depreciaciones de activos fijos ni biológicos. Por tal motivo la información tributaria no se encuentra acorde con la realidad de los gastos que tiene la entidad.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Para validar la propuesta se recurrió a la opinión de tres expertos de la Universidad técnica de Cotopaxi. A continuación, se exponen los resultados.

3.1. Metodología

La metodología utilizada fue la lista de validación de proyectos de investigación y/o planes de negocio por experto y usuario obtenida de Vargas (Vargas, 2022).

3.1.1. Procedimiento de evaluación

LISTA DE VALIDACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y PLANES DE NEGOCIO POR EXPERTO Y USUARIO

La siguiente matriz de "Lista de validación" establece los criterios básicos a ser considerados por los expertos y usuarios de la presente propuesta en el Trabajo de Titulación cuyo tema es: Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad y liquidez de la granja avícola "Regalo de Dios" período 2019 - 2020. Autor: Ximena Elizabeth Villacís Mora. Investigación del programa de Maestría en: Administración de Empresas cohorte 2021.

Tabla 29. Esquema de puntuación

1) POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD	30%
2) POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL	40%
3) EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL Y SUSTENTABILIDAD	30%
TOTAL	100%

3.2. Evaluación de expertos

Para la evolución de expertos se obtuvo el aval de tres especialistas en el tema. Quienes certifican la validez y pertinencia de proyecto titulado "Modelo de Gestión Financiera para mejorar la rentabilidad y liquidez de la Granja Avícola Regalo de Dios.

3.2.1. Criterios de selección

Para recopilar la información se eligió tres evaluadores que cumplieron con los siguientes requisitos:

Título de cuarto nivel

Poseer experiencia de 2 a 5 años.

Experto 1

Tabla 30. Datos personales experto 1

DATOS DEL EXPERTO EVALUADOR

NOMBRES:	Mercy Elizabeth Guerrero Espinosa
CARGO:	Gerente SERCOFIT
EMPRESA:	SERCOFIT
TÍTULOS ACADÉMICOS:	Magister en Contabilidad y Auditoría Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Licenciada en Administración Ejecutiva
TELÉFONO O CORREO ELECTRÓNICO	032385630/032805347/0998579538 michita2107@gmail.com

Tabla 31. Evaluación experta 1: Desarrollo empresarial

COMPONENTE 1: DESARROLLO EMPRESARIAL				
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Proyectos con aplicación práctica directa.	1	El proyecto tiene una aplicación práctica directa en el sector social y/o Empresarial?	1	
	2	El proyecto tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	1	
	3	Contempla informaciones suficientes para la aplicación de este	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Los productos con los cuáles tendrá que competir y cómo los/as potenciales cubren actualmente sus necesidades.	1	¿Es un modelo que aportará a la competitividad de la empresa?	1	
	2	¿Es un producto con alcance y aplicabilidad a nivel empresarial?	1	
	3	¿Es un proyecto que aportará directa y/o indirectamente a distintos niveles de la sociedad, comunidad, cantón.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero.		RESPUESTA	
			SI	NO
Oportunidades de desarrollo empresarial y mantenimiento en el mercado.	1	¿El modelo ayudará a la empresa a desarrollarse y mantenerse en el mercado? (3 puntos).	3	
	2	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte del sector científico, educativo o universitario? (2 puntos)		
	3	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte de varios sectores de la sociedad (1 punto)		
	4	No aplica		
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Disponibilidad de equipos e infraestructura, gestión administrativa	1	Existe la aceptación por parte de los interesados de realizar las transformaciones que solicita el proyecto.	1	
	2	¿Las gestiones administrativas son las adecuadas para el desarrollo del modelo?	1	
	3	Existe el presupuesto para adquirir los bienes y/o servicios para la ejecución del modelo	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
TOTAL DEL COMP			12	

Tabla 32. Evaluación experta 1: potencial de impacto científico-social

COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL				
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Beneficiarios directos, indirectos, Población vulnerable.	1	Están bien definidos los beneficiarios directos.	1	
	2	Están bien definidos los beneficiarios indirectos.	1	
	3	El modelo beneficiaría a largo plazo a la población menos favorecida del cantón.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribución al cambio de la Matriz Productiva.	1	Es el resultado patentable y sustituye un procedimiento ya establecido.	1	
	2	El resultado del modelo ayudará al incremento de la matriz productiva	1	
	3	El resultado aportará al cantón a largo plazo plazas de trabajo.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribuye con la construcción de la Sociedad del Conocimiento y el Buen Vivir.	1	El resultado podría ser aceptado socialmente o por la comunidad científica.	1	
	2	El resultado podría ser aceptado por una parte considerable de la sociedad o de la comunidad científica.	1	
	3	El resultado podría ser aceptado por la sociedad o por la comunidad científica local o sectorial.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
TOTAL DEL COMP			9	

Tabla 33. Evaluación experto1: evaluación ética, financiera y administrativa

COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA				
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Impacto socioeconómico favorable.	1	El objetivo del proyecto contribuye al desarrollo socioeconómico del cantón	1	
	2	Contribuye al cumplimiento de uno o algunos de los objetivos del Plan de Desarrollo "Toda Una Vida"	1	
	3	El proyecto contribuye de alguna forma al desarrollo de la equidad en el cantón.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Impacto financiero	1	El modelo contribuye al desarrollo económico de una empresa/ sociedad o región.	1	
	2	El modelo contribuye al desarrollo sostenible de una empresa/ sociedad o región	1	
	3	Sigue los lineamientos establecidos por alguna norma contable	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero de acuerdo con el puntaje		RESPUESTA	
			SI	NO
Cumplimiento de Criterios éticos establecidos en la Normativa para los procesos de investigación de la UTC.	1	Cumple totalmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (3)	3	
	2	Cumple parcialmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (2)		
	3	Cumple al menos con 1 de los componentes de los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC. (1)		
	4	No cumple los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (0)		
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
TOTAL DEL COMP			9	

Tabla 34. Resultados y recomendaciones experto 1.

COMPONENTES PARA EVALUAR	PUNTAJE X COMP	% X COMP
<i>COMPONENTE 1: POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD</i>	12	30%
<i>COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL</i>	9	40%
<i>COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD</i>	9	30%
TOTAL	30	100%
RECOMENDACIONES		
Se recomienda implementar el modelo de gestión financiera con la finalidad de establecer un mejor control de los recursos tanto propios como financiados.		
Nombre del Proyecto: "MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LA GRANJA AVÍCOLA "REGALO DE DIOS"		
Nombre del Evaluador: Mercy Guerrero		
Firma:		
Fecha de Entrega: 31 de agosto del 2022		
EXPERTO (X) USUARIO ()		

Experto 2

Tabla 35. Datos personales experto 2

DATOS DEL EXPERTO EVALUADOR

NOMBRES:	Juan David Iza Garnica
CARGO:	Docente
EMPRESA:	Instituto Superior Tecnológico "Vicente León"
TÍTULOS ACADÉMICOS:	Ingeniero de Empresas
TELÉFONO O CORREO ELECTRÓNICO	0983457356 juandavid.ig@hotmail.com

Tabla 36. Evaluación experta 2: Desarrollo empresarial

COMPONENTE 1: DESARROLLO EMPRESARIAL				
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Proyectos con aplicación práctica directa.	1	El proyecto tiene una aplicación práctica directa en el sector social y/o Empresarial?	1	
	2	El proyecto tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	1	
	3	Contempla informaciones suficientes para la aplicación de este	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Los productos con los cuáles tendrá que competir y cómo los/as potenciales cubren actualmente sus necesidades.	1	¿Es un modelo que aportará a la competitividad de la empresa?	1	
	2	¿Es un producto con alcance y aplicabilidad a nivel empresarial?	1	
	3	¿Es un proyecto que aportará directa y/o indirectamente a distintos niveles de la sociedad, comunidad, cantón.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero.		RESPUESTA	
			SI	NO
Oportunidades de desarrollo empresarial y mantenimiento en el mercado.	1	¿El modelo ayudará a la empresa a desarrollarse y mantenerse en el mercado? (3 puntos).	3	
	2	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte del sector científico, educativo o universitario? (2 puntos)		
	3	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte de varios sectores de la sociedad (1 punto)		
	4	No aplica		
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Disponibilidad de equipos e infraestructura, gestión administrativa	1	Existe la aceptación por parte de los interesados de realizar las transformaciones que solicita el proyecto.	1	
	2	¿Las gestiones administrativas son las adecuadas para el desarrollo del modelo?	1	
	3	Existe el presupuesto para adquirir los bienes y/o servicios para la ejecución del modelo	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
TOTAL DEL COMP			12	

Tabla 37. Evaluación experta 2: potencial de impacto científico-social

COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL				
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Beneficiarios directos, indirectos, Población vulnerable.	1	Están bien definidos los beneficiarios directos.	1	
	2	Están bien definidos los beneficiarios indirectos.	1	
	3	El modelo beneficiaría a largo plazo a la población menos favorecida del cantón.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribución al cambio de la Matriz Productiva.	1	Es el resultado patentable y sustituye un procedimiento ya establecido.	1	
	2	El resultado del modelo ayudará al incremento de la matriz productiva	1	
	3	El resultado aportará al cantón a largo plazo plazas de trabajo.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribuye con la construcción de la Sociedad del Conocimiento y el Buen Vivir.	1	El resultado podría ser aceptado socialmente o por la comunidad científica.		0
	2	El resultado podría ser aceptado por una parte considerable de la sociedad o de la comunidad científica.	1	
	3	El resultado podría ser aceptado por la sociedad o por la comunidad científica local o sectorial.	1	
VALORACIÓN DEL ítem			3	
TOTAL DEL COMP			8	

Tabla 38. Evaluación experto2: evaluación ética, financiera y administrativa

COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA				
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Impacto socioeconómico favorable.	1	El objetivo del proyecto contribuye al desarrollo socioeconómico del cantón	1	
	2	Contribuye al cumplimiento de uno o algunos de los objetivos del Plan de Desarrollo "Toda Una Vida"	1	
	3	El proyecto contribuye de alguna forma al desarrollo de la equidad en el cantón.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Impacto financiero	1	El modelo contribuye al desarrollo económico de una empresa/ sociedad o región.	1	
	2	El modelo contribuye al desarrollo sostenible de una empresa/ sociedad o región	1	
	3	Sigue los lineamientos establecidos por alguna norma contable	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero de acuerdo con el puntaje		RESPUESTA	
			SI	NO
Cumplimiento de Criterios éticos establecidos en la Normativa para los procesos de investigación de la UTC.	1	Cumple totalmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (3)	3	
	2	Cumple parcialmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (2)		
	3	Cumple al menos con 1 de los componentes de los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC. (1)		
	4	No cumple los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (0)		
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
TOTAL DEL COMP			9	

Tabla 39. Resultados y recomendaciones experto 2.

COMPONENTES PARA EVALUAR	PUNTAJE X COMP	% X COMP
<i>COMPONENTE 1: POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD</i>	12	30%
<i>COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL</i>	8	36%
<i>COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD</i>	9	30%
TOTAL	29	96%
RECOMENDACIONES		
Nombre del Proyecto: "MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LA GRANJA AVÍCOLA "REGALO DE DIOS"		
Nombre del Evaluador: Juan Iza		
Firma:		
Fecha de Entrega: 31 de agosto del 2022		
EXPERTO (X) USUARIO ()		

Experto 3

Tabla 40. Datos personales experto 3

DATOS DEL EXPERTO EVALUADOR

NOMBRES:	Douglas Fernando Molina Álvarez
CARGO:	Analista 3 de Seguimiento Institucional
EMPRESA:	GAD Latacunga
TÍTULOS ACADÉMICOS:	Magister en Administración de Empresas Ingeniero Comercial
TELÉFONO O CORREO ELECTRÓNICO	0984252116 fer14mo@hotmail.com

Tabla 41. Evaluación experta 3: Desarrollo empresarial

COMPONENTE 1: DESARROLLO EMPRESARIAL				
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Proyectos con aplicación práctica directa.	1	El proyecto tiene una aplicación práctica directa en el sector social y/o Empresarial?	1	
	2	El proyecto tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	1	
	3	Contempla informaciones suficientes para la aplicación de este	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Los productos con los cuáles tendrá que competir y cómo los/as potenciales cubren actualmente sus necesidades.	1	¿Es un modelo que aportará a la competitividad de la empresa?	1	
	2	¿Es un producto con alcance y aplicabilidad a nivel empresarial?	1	
	3	¿Es un proyecto que aportará directa y/o indirectamente a distintos niveles de la sociedad, comunidad, cantón.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero.		RESPUESTA	
			SI	NO
Oportunidades de desarrollo empresarial y mantenimiento en el mercado.	1	¿El modelo ayudará a la empresa a desarrollarse y mantenerse en el mercado? (3 puntos).	3	
	2	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte del sector científico, educativo o universitario? (2 puntos)		
	3	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte de varios sectores de la sociedad (1 punto)		
	4	No aplica		
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Disponibilidad de equipos e infraestructura, gestión administrativa	1	Existe la aceptación por parte de los interesados de realizar las transformaciones que solicita el proyecto.	1	
	2	¿Las gestiones administrativas son las adecuadas para el desarrollo del modelo?	1	
	3	Existe el presupuesto para adquirir los bienes y/o servicios para la ejecución del modelo	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
TOTAL DEL COMP			12	

Tabla 42. Evaluación experto3: potencial de impacto científico-social

COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL				
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Beneficiarios directos, indirectos, Población vulnerable.	1	Están bien definidos los beneficiarios directos.	1	
	2	Están bien definidos los beneficiarios indirectos.	1	
	3	El modelo beneficiaría a largo plazo a la población menos favorecida del cantón.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribución al cambio de la Matriz Productiva.	1	Es el resultado patentable y sustituye un procedimiento ya establecido.	1	
	2	El resultado del modelo ayudará al incremento de la matriz productiva	1	
	3	El resultado aportará al cantón a largo plazo plazas de trabajo.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribuye con la construcción de la Sociedad del Conocimiento y el Buen Vivir.	1	El resultado podría ser aceptado socialmente o por la comunidad científica.	1	
	2	El resultado podría ser aceptado por una parte considerable de la sociedad o de la comunidad científica.	1	
	3	El resultado podría ser aceptado por la sociedad o por la comunidad científica local o sectorial.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
TOTAL DEL COMP			9	

Tabla 43. Evaluación experta 3: evaluación ética, financiera y administrativa

COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA				
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Impacto socioeconómico favorable.	1	El objetivo del proyecto contribuye al desarrollo socioeconómico del cantón	1	
	2	Contribuye al cumplimiento de uno o algunos de los objetivos del Plan de Desarrollo "Toda Una Vida"	1	
	3	El proyecto contribuye de alguna forma al desarrollo de la equidad en el cantón.	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Impacto financiero	1	El modelo contribuye al desarrollo económico de una empresa/ sociedad o región.	1	
	2	El modelo contribuye al desarrollo sostenible de una empresa/ sociedad o región	1	
	3	Sigue los lineamientos establecidos por alguna norma contable	1	
VALORACIÓN DEL ÍTEM			3	
ÍTEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero de acuerdo con el puntaje		RESPUESTA	
			SI	NO
Cumplimiento de Criterios éticos establecidos en la Normativa para los procesos de investigación de la UTC.	1	Cumple totalmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (3)		
	2	Cumple parcialmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (2)	2	
	3	Cumple al menos con 1 de los componentes de los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC. (1)		
	4	No cumple los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (0)		
VALORACIÓN DEL ÍTEM			2	
TOTAL DEL COMP			8	

Tabla 44. Resultados y recomendaciones experto 3.

COMPONENTES PARA EVALUAR	PUNTAJE X COMP	% X COMP
<i>COMPONENTE 1: POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD</i>	12	30%
<i>COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL</i>	9	40%
<i>COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD</i>	8	27%
TOTAL	29	97%
RECOMENDACIONES		
Nombre del Proyecto:		
"MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LA GRANJA AVÍCOLA "REGALO DE DIOS"		
Nombre del Evaluador: Fernando Molina		
Firma:		
Fecha de Entrega: 31 de agosto del 2022		
EXPERTO (X) USUARIO ()		

Tabla 45. Matriz de consistencia Evaluación de expertos.

EXPERTO COMPONENTES A EVALUAR	EXPERTO 1		EXPERTO 2		EXPERTO 3	
	PUNTAJE X COMP	% X COMP	PUNTAJE X COMP	% X COMP	PUNTAJE X COMP	% X COMP
COMPONENTE 1: POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD	12	28%	12	30%	12	30%
COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO- SOCIAL	9	40%	8	36%	9	40%
COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD	9	23%	9	30%	8	27%
TOTAL	30	100%	29	96%	29	97%

PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO PUNTAJE X COMPONENTE	PROMEDIO % X COMPONENTE
		29.33

Conclusiones

Para la evaluación de expertos se consideraron los parámetros importantes para el desarrollo de calificaciones para cada uno de los ítems identificados en las herramientas de validación de propuestas. A través de la revisión se pudo recibir la aprobación que confirma la validez y pertinencia de la propuesta. Luego de obtener una calificación del 97.67%, se puede determinar la aceptación del proyecto establecido con una calificación de 29.33 de puntos de un total de 30.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Al analizar las diversas encuestas cercanas a los temas del estudio, se puede determinar lo siguiente: El contexto de la encuesta revela varios problemas que pueden afectar los resultados del negocio avícola. Entre ellos se encuentra el factor de producción, el cual debe tener una estructura organizada y planificada. La toma de decisiones es más eficaz si la gestión se guía por informes estadísticos bien elaborados. Por otro lado, los conocimientos previos permiten sustentar teóricamente el diseño de modelos de gestión financiera. Además, proporciona los principales indicadores económicos a calcular.
- Los resultados obtenidos al aplicar las herramientas demostraron que la granja tenía problemas para registrar los estados financieros en sus cuentas contables. Independientemente de que dijeron en la entrevista que los trámites se realizaron de acuerdo con las normas de contabilidad pública. En el análisis financiero se puede determinar que no registra inventarios, cuentas por cobrar y provisiones para estas cuentas. Además, no deprecian activos fijos ni activos biológicos. Por ello, la información fiscal no se corresponde con la realidad de los gastos realizados por la entidad.
- Para corregir los problemas antes identificados se propuso un modelo de gestión financiera que involucra el cálculo de los costos de producción, de la depreciación de activos fijos y reconocimiento de los activos biológicos. Por otra parte, la propuesta contempla una metodología para gestionar el inventario y las cuentas por cobrar y pagar. Adicional a ello, para verificar el funcionamiento de la propuesta se realizó una proyección del periodo 2022, 2023, determinado que es viable, ya que se obtuvo un crecimiento en la rentabilidad, en el margen de ganancias y disminución del endeudamiento.

4.2. Recomendaciones

- El Modelo de Gestión Financiera para la granja avícola Regalo de Dios debe realizarse en el periodo del 2022, ya que este estudio cuenta con sustento teórico y bibliográfico para cada actividad que desarrolle, lo que contribuirá a la maximización de las utilidades de la empresa.
- Realizar análisis y diagnósticos financieros de la empresa mensualmente para conocer dónde se presentan las dificultades y determinar si se siguen los puntos identificados en este estudio, especialmente aquel punto que más destaque, es decir mejorar la gestión de cuentas por cobrar.
- Reducir el tiempo medio de cobro y aumentar el tiempo medio de pago trabajando varios días con el dinero del proveedor, lo que es muy beneficioso para la empresa. Esto permitirá a la empresa incrementar la producción y por ende los ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M., Bazante, J., & Ojeda, Y. (2017). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016. *Libre Empresa*, 14(1), 147-165. doi:<http://dx.doi.org/10.18041/libemp>.
- Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 12(2), 322-343. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin22217.pdf>
- Álvarez, C., & Sierra, V. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. Cochabamba. Bolivia: Grupo Editorial Kipus.
- Analuisa, K., & Chicaiza, C. (2020). *Plan Estratégico de Negocio y Análisis de Factibilidad para la creación de la empresa INDAPAC, en la Ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. Universidad Técnica de Ambato.
- Arias, J., & et al. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Atehortua, T., Sierra, V., & Zamara, J. (2018). *Importancia de la gestión contable y financiera en el proeso de implementación d elas NIIF en las MIPYMES*. Universidad de Antioquía. Universidad de Antioquía .
- BCE. (25 de mayo de 2022). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 13 de junio de 2021, de Reporte mensual de inflación: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- BCE. (3 de enero de 2022). *Ecuador registra un crecimiento interanual de 5,6% en el tercer trimestre de 2021*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1462-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-5-6-en-el-tercer-trimestre-de-2021>
- Becerra, E., & Román, L. (2020). *Análisis y diseño de un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa Corporación CFC S.A*. Quito: UCE.
- Beja, L., & Jijón, E. (2017). Medición de la rentabilidad para los accionistas. ¿Es el ROE un indicador confiable para evidenciar la rentabilidad de los accionistas? (7, Ed.) *Pol. Con.*, 2(5), 1354-1361. doi:10.23857/casedelpo.2017.2.5.may.1354-1361
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2010). *Calidad desde las necesidades del cliente hasta la satisfacción del cliente*, (3 er edición ed.). Studentlitteratur.
- Bernal, C. (2015). *Metodología de al investigación* (Cuarta Edición ed.). Prentice Hall.

- Bravo, C., Valdivieso, P., & Arregui, R. (2018). los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo. (E. continua, Ed.) *Revista ECA Sinergia*, 9(2), 45-54. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726423.pdf>
- Bravo, M. (2015). *Contabilidad General 2*. CEDISA.
- Camacho, M., & Rivero, M. (2010). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. PERSON.
- Camacho, V. (2017). *Estudio de factibilidad de una nueva línea de negocio para una empresa Despostadora de Carne de Cerdo*. Enviago: Universidad EIA.
- Centty, D. (2017). *Manual Metodológico para el Investigador Científico*. Enciclopedia Virtual: México.
- Cetina, M. (2016). Gestión de procesos con BPM. *Tecnología, Investigación y Academia*, 4(2), 1-12.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración* (3a ed.). McGraw Hil.
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: TESEO. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf
- Corporación Universitaria. (2016). *El proceso de Control*. Asturia Corporación Universitaria.
- Cvetkovic, A., Maguiña, A., Lama, J., & Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 179-185. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- El Universo. (12 de abril de 2021). *El Universo*. Recuperado el 24 de agosto de 2021, de Riesgo País del Ecuador cayó 345 puntos, tras triunfo de Guillermo Lasso, y se ubica en 824 puntos: <https://bit.ly/3xhPnN5>
- ENEMDU. (2021). *Pobreza y Desigualdad. Boletín Técnico N-9. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: ENEMDU.
- Expansión. (17 de agosto de 2021). *Ecuador baja al puesto 90° del ranking de competitividad*. Recuperado el 24 de agosto de 2021, de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>
- Fierro, A. (2015). *Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes*. México D.F.: ECOE Ediciones.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas* (3a ed.). McGraw Hil.
- Franklin, E. (2018). *Auditoría Administrativa*. Pearson.

- García, V. (2014). *Introducción a las Finanzas*. Grupo Editorial Patria, S.A.
- Gómez, M., & Lazarte, C. (2019). *Control Interno*. Universidad Nacional de Tucumán. Universidad Nacional de Tucumán. Obtenido de <http://186.153.163.187:8080/handle/123456789/29>
- Guajardo, G. (2012). *Contabilidad para no Contadores 2*. México DF: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, J., & Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista Valor Contable*, 3(1), 9-32.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Horngren, O. (2010). *Contabilidad* (Novena ed.). Pearson.
- Huacchillo, L., Ramos, V., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. .
- Ilescas, E., Pillajo, J., & Pulla, M. (2013). *Diseño de un manual de procedimientos contable y presentación de estados financieros basados en costos ABC y las NIIF/NIC para pymes en la empresa "Sherina Cárdenas Factory" en el cantón Gualaceo*. Universidad Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6295/1/UPS-CT002855.pdf>
- INEC. (2020). *Proyección poblacional a nivel cantonal periodo 2020 - 2025*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Jama-Zambrano, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *FIPCAEC*, 4(10), 35-57. doi:10.23857/fipcaec.v4i10.37
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. (8va, Ed.) Italia: Prentice Hall. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Constantin_Bratianu/post/The_difference_between_the_Concept_of_Strategic_Partnership_and_the_concept_of_Strategic_Relationship/attachment/5a10aa79b53d2f46c7eb03d3/AS:562163606409216@1511041656413/download/Johnson-Explo
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos [Strategics Maps]* recuperado de: <https://n9.cl/kh8f>. Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral [The Balanced Scorecard]* Recuperado de: <https://n9.cl/fhi2>. Grupo Planeta Spain.
- Koontz, H. (2004). *Administración desde una Perpectiva Global*. McGraw-Hill.

- Lucero, K. (19 de julio de 2020). *La construcción, un pilar de la economía debilitado por la pandemia*. Recuperado el 20 de agosto de 2021, de Revista Gestión Digital: <https://bit.ly/37REB5m>
- Madrid, R. (31 de agosto de 2021). *Cepal proyecta que la economía de Ecuador crecerá 3% el 2021 y 2,9% el 2022* . Obtenido de El Comercio: <https://bit.ly/3GZJ1rt>
- Maffares, K. (2020). *Modelo de gestión financiera para la corporación JOBCH CIA. LTDA*. Esmeraldas: PUCE.
- Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. *Principios básicos y algunas controversias.*, 17(3), 613-619.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Mapas Estratégicos [Strategic Maps]* Recuperado de: <https://n9.cl/rdxh>. Ediciones Díaz de Santos.
- Mejía, R. (2011). El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio,. *Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2011,*, 25-45.
- Miles, J., & Auliso, R. (2014). *Estrategia: los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral [Strategy: strategy maps and the balanced scorecard]* Recuperado de: <https://n9.cl/su5u> .
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Navarro, O., López, M., & Pérez, M. (2017). Normas de control contable. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 46-51. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus07317.pdf>
- NIIF. (29 de Diciembre de 1993). *Decreto 2649 de 1993: Reglamento General de contabilidad*. Recuperado el 15 de 04 de 2019, de NIIF: <https://niif.com.co/decreto-2649-1993>
- Núñez, A. (02 de 05 de 2010). *Incidencia de la aplicación por primera vez de las normas internacionales de información financiera en la presentación de estados financieros de la empresa ANDINAMOTORS S.A.* Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Omeñaca, J. (2016). *Contabilidad General* (Trece ed.). EDICIONES DEUSTO.
- Pluta, J. (2007). La revolución industrial y los negocios globales modernos,. *Perspectivas enBusiness*, 4(2), 9-16.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva [Competitive strategy]* Recuperado de: <https://n9.cl/c9cx>. Grupo Editorial Patria.

- Primicias. (25 de mayo de 2022). Proyectos del Ejecutivo, entre prioridades cambiantes y promesas pendientes. *Primicias*, pág. 1. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/proyectos-ejecutivo-prioridades-promesas-pendientes/>
- Rey, J. (2014). *Contabilidad General. Curso Práctico*. Madrid, Spain: Ediciones Paraninfo S.A.
- Rivera, H., Pulgarín, S., & Malaver, N. (2017). *Estrategia Empresarial: Conceptos, Teorías y Principales Herramientas*. Alemania: Academia española. Obtenido de file:///D:/Lisbany%202020/9-Septiembre/Johana%20Campoverde/literatura%20consulta/ESTRATEGIA_EMPRESARIAL_CONCEPTOS_TEORIAS_Y_PRINCIP.pdf
- Rodríguez, C. (2015). Qué es Business Process: Definiciones y conceptos. *Revista de la Escuela Colombiana de Ingeniería*(98), 23-29.
- Roosell, R. (22 de 5 de 2018). Grado de importancia de las finanzas y costos en el sector empresarial. *Producción y Gestión*, 21(2), 101-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/816/81658967014/html/> Ahorro y Finanzas:
- Rosales, S. (2017). *Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie, año 2012-2014*. Superintendencia de Control de Poder del Mercado. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>
- Rothaermel, F. (2017). *Gestión estratégica: conceptos y casos (Strategic Management : Concepts and Cases)*. McGraw Hill.
- Sánchez, A. (2020). *Sector Avícola en Ecuador*. Obtenido de Observatorio Económico de Tungurahua: <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>
- Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Revista de Marketing Aplicado*, 1(22), 209-227. doi:DOI: <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>
- Superintendencia de Compañías (SUPERCIA). (2022). *Directorio de Compañías* . Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>
- Tamayo, M. (2003). *El proyecto de investigación* (Cuarta ed.). Noriega editores.
- Tapia, M. (2019). *Los procesos administrativos y su incidencia en la gestión institucional del gobierno autónomo descentralizado de san pedro de pelileo*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Vargas, R. (2022). *Creación de una farmacia en la parte sur de la cabecera cantonal de Saquisilí*. Latacunga –Ecuador: Universidad Técnica de

Cotopaxi. Obtenido de
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8402/1/MUTC-001103.pdf>

Villa, G. (2022). *La gestión financiera y la toma de decisiones de la empresa centro VET*. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17232/1/T2992i.pdf>

Wadesango, N., & Wadesango, V. (2016). Aa necesidad de estados financieros revelar el verdadero desempeño del negocio. *Role, Duties & Composition*, 12(2), 77-85. doi:10.22495/cbv12i2c1art2

Weinberger, K. (2017). *Plan de Negocio. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Ministerio de producción. USAID.

Zapata, P. (2020). *Contabilidad General: Con base en las normas internacionales de información financiera*. Bogotá- Colombia: Alpha Editorial S.A.

ANEXOS



Anexo No. 1

Modelo de la entrevista al Gerente y Administrador de la Granja Avícola “Regalo de Dios”

Objetivo: Recopilar información primaria que aporte a la resolución del problema de la investigación.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su cargo actual en la Institución?
2. ¿Qué proyectos o actividades desempeña en la granja avícola “Regalo de Dios”?
3. ¿En qué aspecto considera usted que las empresas tienen mayores problemas? y ¿Por qué?
4. ¿Qué considera usted necesario para el manejo de los recursos financieros, y su aporte al crecimiento y cumplimiento de objetivos de las empresas avícola?
5. ¿Cuáles son las principales dificultades que considera usted, se originan en la gestión financiera de la empresa avícola para la toma de decisiones gerenciales oportunas? Explicar detalladamente.
6. ¿Cuáles considera usted que son las principales causas y efectos de la iliquidez?
7. ¿Considera usted que existen limitaciones en los estados financieros de la empresa avícola? ¿Cuáles son?
8. De acuerdo con su criterio, ¿Cómo se podría mejorar la cultura de control mensual de la información en la granja avícola?
9. ¿Considera necesario que la granja necesita reestructurar la gestión financiera que poseen actualmente? y ¿Por qué?
10. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para el futuro con relación al establecimiento y aplicación de un modelo de gestión financiera para la granja avícola?



Anexo No. 2

Modelo de la entrevista al contador de la granja avícola “Regalo de Dios”

Objetivo: Recopilar información primaria que aporte a la resolución del problema de la investigación.

1. Cuáles Objetivos Financieros de corto plazo mantiene la empresa
2. ¿Para la emisión de estados financieros a tiempo, que procedimientos realiza?

Relacionado a Liquidez

3. Con que periodicidad se realizan los flujos de Fondos Proyecto para la programación de pagos
4. Cómo se realiza la Gestión de cobranza
5. Cada que tiempo se realizan análisis financieros
6. Presentan información contable al gerente de forma habitual.

Relacionado a la gestión del efectivo

7. Se procura que exista un solo día a la semana para el pago a proveedores
8. Mantienen política de sobregiros bancarios
9. Se planifica y verifican los fondos para pagar impuestos mensualmente

Relacionado con el Presupuestos

10. Se realizan proyecciones de presupuesto a corto, mediano y largo plazo
11. Se analizan mensualmente el presupuestado vs. cifras contables mensuales.

Relacionado con la información económica

12. La entrega de información financiera se realiza con fechas límite de máximo de 5 primeros días del mes siguiente.

13. ¿Considera que su empresa necesita reestructurar la información financiera que posee actualmente?



Anexo No. 3

Guía de observación

Objetivo: Recopilar información primaria que aporte a la resolución del problema de la investigación.

Marque con una x donde corresponda y ayude con una descripción en las observaciones.

Ítems	Si	No	Observación
La empresa elabora planes de presupuesto.			
Existen políticas sobre el control y planificación de los recursos de la empresa			
Se elaboran estrategias para optimizar los recursos de la empresa.			
Existe un plan estratégico que apoye los propósitos financieros y comerciales de la institución			

Se encuentran elaborados los estados financieros de acuerdo con las Normas de contabilidad generales.			
Existe evidencia de análisis financieros			
Existen desviaciones del presupuesto.			
Los procesos de contabilidad se realizan utilizando un software contable			

Anexo No.4. Fotografías



Infraestructura de la Granja Regalo de Dios



Bebedores de agua



Área de Producción de Balanceado



Silo distribuidor de alimento balanceado Galpón N°. 4



Vista externa de los galpones



Vista interna de los galpones



Distribución de alimento



Área de parqueo vehicular



Anexo No 5.

Proyección del presupuesto

1. Fuerza laboral

Mano de obra indirecta

Mano de Obra Indirecta											
Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Año							RRHH AÑO 1	RRHH AÑOS 2 - 5
			Mes	Año	13ro	14to	Fonda. Res	Vacaciones	IESS		
Gerente	1	1,200.00	1,200.00	13,800.00	1,235.42	425.00	1,199.52	600.00	1,605.60	17,666.02	18,865.54
Administrativos	2	600.00	1,200.00	13,800.00	1,270.83	850.00	1,199.52	600.00	1,605.60	18,126.43	19,325.95
Financiero	1	600.00	600.00	6,900.00	635.42	425.00	599.76	300.00	802.80	9,063.22	9,662.98
Total	4		3,000.00	34,500.00						44,855.67	47,854.47

Mano de obra directa

Mano de Obra Directa											
Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Año							RRHH AÑO 1	RRHH AÑOS 2 - 5
			Mes	Año	13ro	14to	Fond. Res	Vacaciones	IESS		
Operarios	5	425.00	2,125.00	24,437.50	2,302.08	2,125.00	2,124.15	1,062.50	2,843.25	32,770.33	34,894.48
Total	5		2,125.00	24,437.50						32,770.33	34,894.48

- **Gastos de publicidad**

GASTOS DE PUBLICIDAD			
Articulo	Estimado Mensual	Año 2022	Año 2023
Redes Sociales	\$60.00	\$0.00	\$720.00
Total Gastos de Publicidad	\$60.00	\$0.00	\$720.00