



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA INGENIERIA FINANCIERA

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA FINANCIERA**

TEMA:

**“LA COMPETITIVIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA DE BALANCEADOS PROINBA DEL CANTÓN
CEVALLOS”**

Proyecto de Investigación

Autora: Pérez Carranza Maricela Alexandra

Tutor: Ing. Mg. Héctor Danilo Lozada V.


AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “LA COMPETITIVIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE BALANCEADOS PROINBA DEL CANTÓN CEVALLOS PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012”, desarrollado por Pérez Carranza Maricela Alexandra, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo de Postgrado.

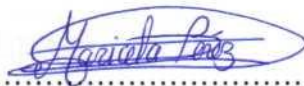
Ambato, Mayo del 2014


.....
Ing. Mg. Héctor Danilo Lozada V.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“LA COMPETITIVIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE BALANCEADOS PROINBA DEL CANTÓN CEVALLOS PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012”**, como también los contenidos, ideas, análisis, interpretaciones, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, Mayo del 2014



.....
Pérez Carranza Maricela Alexandra
C.I. 1804349163

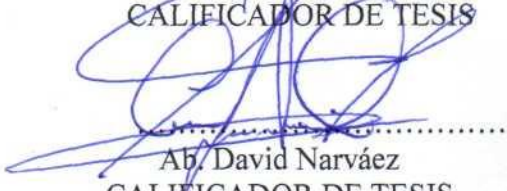
APROBACION DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA INGENIERIA FINANCIERA

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: **“LA COMPETITIVIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE BALANCEADOS PROINBA DEL CANTÓN CEVALLOS PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012”**, desarrollado por Pérez Carranza Maricela Alexandra, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera.

Ambato, Mayo del 2014

Para Constancia Firman

 Econ. Diego Proaño PRESIDENTE DEL TRIBUNAL EXAMINADOR	 Econ. Nelson Lascano CALIFICADOR DE TESIS
	 Ab. David Narváez CALIFICADOR DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme en todo el camino recorrido, a mi familia por su apoyo incondicional en mis estudios y de manera especial a mis padres que con sacrificios y esfuerzos supieron ser mi ejemplo y enseñarme que con perseverancia y responsabilidad se llega al éxito.

Finalmente a todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de mi Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración

Alexandra Pérez Carranza

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más sincero mis Padres por la oportunidad de realizarme profesionalmente, a mis hermanos por ser el apoyo incondicional; y a todas las personas que han bendecido con su presencia mi peregrinar.

Un agradecimiento especial a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría y los docentes que en su momento compartieron sus conocimientos.

A todos mis amigos quien con su acertada dirección y apoyo incondicional supo guiarme a la culminación del presente trabajo investigativo.

A la empresa de balanceados PROINBA por el apoyo y la información brindada para la realización del presente trabajo.

Alexandra Pérez Carranza

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL EXAMINADOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1. Tema.....	4
1.2. Planteamiento Del Problema.....	4
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.1.1. Macrocontextualización.....	4
1.2.1.3. Mesocontextualización	7
1.2.1.3. Microcontextualización	8
1.2.2. Análisis Crítico.....	10
1.2.3. Prognosis	12
1.2.4 Formulación del Problema	13
1.2.5. Interrogantes.....	14
1.2.6. Delimitación del Problema.....	14
1.3. Justificación	15
1.4. Objetivos	16
1.4.1. Objetivo General	16
1.4.2. Objetivo Especifico	16

CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
2.2. Fundamentación Filosófica	26
2.2.1. Fundamentación Epistemológica	27
2.2.2. Fundamentación Ontológica.....	27
2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	28
2.3. Fundamentación Legal.....	28
2.4. Categorías Fundamentales	32
2.4.1. Marco conceptual de la Variable Independiente	35
2.4.2. Marco conceptual de la Variable Dependiente.....	58
2.5. Hipótesis.....	75
2.6. Señalamiento de las Variables	75
CAPÍTULO III.....	76
METODOLOGÍA	76
3.1. Enfoque de la Investigación.....	76
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	77
3.2.1. Investigación Bibliografía o Documental.....	77
3.2.2. Investigación de Campo	78
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	79
3.3.1. Exploratorio	79
3.3.2. Descriptiva	80
3.4. Población y Muestra.....	80
3.4.1. Población.....	80
3.4.2. Muestra	82
3.5. Operacionalización de las Variables	84
3.6. Plan de Recolección de Información	86
3.7. Plan de Procesamiento de la Información.....	87

CAPÍTULO IV	89
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	89
4.1. Análisis de los Datos.....	89
4.2. Interpretación de los Resultados	122
4.3. Verificación de la Hipótesis.....	128
CAPÍTULO V	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
5.1. Conclusiones	132
5.2. Recomendaciones.....	134
CAPÍTULO VI.....	135
PROPUESTA.....	135
6.1. Datos Informativos.....	135
6.2. Antecedentes	136
6.3. Justificación	138
6.4. Objetivos	139
6.4.1. General	139
6.4.2. Específicos.....	139
6.5. Análisis de Factibilidad.....	140
6.6. Fundamentación Científico – Técnico	142
6.7. Modelo Operativo	156
6.8 Administración de la Propuesta	211
6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	212
BIBLIOGRAFIA	216
ANEXOS	230

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II

Tabla 2. 1. Interpretación de los Indicadores	65
---	----

CAPÍTULO III

Tabla 3. 1. Detalle de la Población de la Empresa de Balanceados PROINBA del Cantón Cevallos	81
--	----

Tabla 3. 2. Variable Independiente la Competitividad	84
--	----

Tabla 3. 3. Variable Dependiente la Rentabilidad	85
--	----

CAPÍTULO IV

Tabla 4. 1. Buena atención.....	90
---------------------------------	----

Tabla 4. 2. Ubicación de la Empresa.....	91
--	----

Tabla 4. 3. Preferencia de Compra.....	92
--	----

Tabla 4. 4. Servicio al Cliente.....	93
--------------------------------------	----

Tabla 4. 5. Tipo de Promociones	94
---------------------------------------	----

Tabla 4. 6. Calidad de los Productos.....	95
---	----

Tabla 4. 7. Satisfacción del Cliente.....	96
---	----

Tabla 4. 8. Consideración de las Sugerencias	97
--	----

Tabla 4. 9. Valoración de los Precios.....	98
--	----

Tabla 4. 10. Inconvenientes en la Entrega	99
---	----

Tabla 4. 11. Infraestructura adecuada	100
---	-----

Tabla 4. 12. Eficaz uso de los Recursos.....	101
--	-----

Tabla 4. 13. Instalaciones Sólidas y Apropriadas.....	102
---	-----

Tabla 4. 14. Factores a Mejorar	103
---------------------------------------	-----

Tabla 4. 15. Eficiencia en la Producción.....	104
---	-----

Tabla 4. 16. Necesidades Competitivas	105
---	-----

Tabla 4. 17. Preferencia de Compra.....	106
---	-----

Tabla 4. 18. Elementos Promocionales	107
--	-----

Tabla 4. 19. Acuerdos Empresariales.....	108
--	-----

Tabla 4. 20. Mayor Competidor.....	109
------------------------------------	-----

Tabla 4. 21. Estrategias Competitivas.....	110
--	-----

Tabla 4. 22. Calidad de los Productos.....	111
--	-----

Tabla 4. 23. Variable de Mejor Desempeño	112
--	-----

Tabla 4. 24. Innovación Tecnológica.....	113
--	-----

Tabla 4. 25. Análisis Financiero	114
--	-----

Tabla 4. 26. Proyecciones a Futuro.....	115
---	-----

Tabla 4. 27. Indicadores Financieros	116
--	-----

Tabla 4. 28. Pérdidas Innecesarias	117
Tabla 4. 29. Contratos con Proveedores.....	118
Tabla 4. 30. Rendimiento Económico.....	119
Tabla 4. 31. Nivel de Endeudamiento.....	120
Tabla 4. 32. Control de Inventarios.....	121
Tabla 4. 34. Datos de los Resultados	130

CAPÍTULO VI

Tabla 6. 1. Plan de Implementación.....	156
Tabla 6. 2. Nivel de la Capacidad Productiva de PROINBA en la Provincia.....	162
Tabla 6. 7. Análisis Vertical Balance de Situación.....	165
Tabla 6. 8. Análisis Vertical Estado de Resultados	167
Tabla 6. 9. Análisis Horizontal Balance de Situación.....	169
Tabla 6. 10. Análisis Horizontal del Estado de Resultados	171
Tabla 6. 3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	175
Tabla 6. 4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos	177
Tabla 6. 5. Matriz de Perfil Competitivo	179
Tabla 6. 6. Matriz de Análisis FODA	181
Tabla 6. 11. Histórico de Ventas Año 2013	183
Tabla 6. 12. Pronóstico de Ventas 2014.....	184
Tabla 6. 13. Ventas Pronosticadas para el 2014.....	184
Tabla 6. 14. Ventas Pronosticadas por Meses.....	185
Tabla 6. 15. Presupuesto de Ventas 2014	186
Tabla 6. 16. Estimación del Inventario Final de Productos Terminados	187
Tabla 6. 17. Presupuesto de Producción	188
Tabla 6. 18. Componentes de Materia Prima.....	189
Tabla 6. 19. Presupuesto de Compras	190
Tabla 6. 20. Resumen de Materia Prima.....	192
Tabla 6. 21. Presupuesto Anual de Compras de Materias Prima Balanceado de Pollos	193
Tabla 6. 22. Presupuesto Anual de Compras de Materias Prima Balanceado de Cerdos	194
Tabla 6. 23. Presupuesto Pagos de Sueldos y Salarios	196
Tabla 6. 24. Distribución Mensual de Sueldos y Salarios	197
Tabla 6. 25. Presupuesto de Materiales Indirectos.....	198
Tabla 6. 26. Presupuesto de Depreciación	198
Tabla 6. 27. Estado de Costos de Producción.....	199
Tabla 6. 28. Costo de Productos Terminados	200
Tabla 6. 29. Gastos Administrativos Servicios Básicos.....	200
Tabla 6. 30. Gastos Administrativos Suministros.....	201

Tabla 6. 31. Gasto de Ventas Suministros	201
Tabla 6. 32. Gasto de Ventas Vehículos	201
Tabla 6. 33. Gasto de Ventas Publicidad	202
Tabla 6. 34. Presupuesto de Servicios Básicos - Dep. Ventas	202
Tabla 6. 35. Presupuestado de Costo de Producción	203
Tabla 6. 36. Flujo de Caja	204
Tabla 6. 37. Estado de Situación Financiera Proyectado	206
Tabla 6. 38. Balance de Resultados Presupuestado	208
Tabla 6. 39. Presupuesto para la implementación de la Propuesta	211
Tabla 6. 40. Cronograma de Actividades	212

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

Gráfico 1.1. Árbol de Problemas.....	10
--------------------------------------	----

CAPÍTULO II

Gráfico 2. 1. Categorización de las Variables.....	32
Gráfico 2. 2. Subordinación de la Competitividad.....	33
Gráfico 2. 3. Subordinación de la Rentabilidad	34

CAPÍTULO IV

Gráfico 4. 1. Buena Atención.....	90
Gráfico 4. 2. Ubicación de la Empresa	91
Gráfico 4. 3. Preferencia de Compra.....	92
Gráfico 4. 4. Servicio al Cliente.....	93
Gráfico 4. 5. Tipo de Promociones	94
Gráfico 4. 6. Calidad de los Productos.....	95
Gráfico 4. 7. Satisfacción del Cliente.....	96
Gráfico 4. 8. Consideración de las Sugerencias	97
Gráfico 4. 9. Valoración de los Precios	98
Gráfico 4. 10. Inconvenientes en la Entrega	99
Gráfico 4. 11. Infraestructura adecuada	100
Gráfico 4. 12. Eficaz uso de los Recursos.....	101
Gráfico 4. 13. Instalaciones Sólidas y Apropriadadas	102
Gráfico 4. 14. Factores a Mejorar	103
Gráfico 4. 15. Eficiencia en la Producción	104
Gráfico 4. 16. Necesidades Competitivas	105
Gráfico 4. 17. Preferencia de Compra.....	106
Gráfico 4. 18. Elementos Promocionales.....	107
Gráfico 4. 19. Acuerdos Empresariales.....	108
Gráfico 4. 20. Mayor Competidor.....	109
Gráfico 4. 21. Estrategias Competitivas.....	110
Gráfico 4. 22. Calidad de los Productos.....	111
Gráfico 4. 23. Variable de Mejor Desempeño	112
Gráfico 4. 24. Innovación Tecnológica.....	113
Gráfico 4. 25. Análisis Financiero	114
Gráfico 4. 26. Proyecciones a Futuro.....	115
Gráfico 4. 27. Indicadores Financieros	116
Gráfico 4. 28. Pérdidas Innecesarias	117
Gráfico 4. 29. Contratos con Proveedores	118
Gráfico 4. 30. Rendimiento Económico.....	119

Gráfico 4. 31. Nivel de Endeudamiento.....	120
Gráfico 4. 32. Control de Inventarios.....	121
Gráfico 4. 33. Gráfica del Chi Cuadrado	130

CAPÍTULO IV

Gráfico 6. 1. Modelo Operativo	158
Gráfico 6. 2. Diagrama de Gantt	213

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERIA FINANCIERA

**“LA COMPETITIVIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE
LA EMPRESA DE BALANCEADOS PROINBA DEL CANTÓN CEVALLOS
PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012”**

Autor: Maricela Alexandra Pérez Carranza

Tutor: Ing. Mg. Héctor Danilo Lozada V.

Fecha: Mayo del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de graduación se desarrolla en la empresa de balanceados PROINBA en la provincia de Tungurahua; el cual consiste en el desarrollo de una planificación financiera con la finalidad de incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad de la organización.

El principal problema de la empresa radica en una inadecuada planificación financiera, las actividades se desarrollan de una manera rutinaria, no se ha realizado un diagnóstico de la organización que permita establecer los objetivos que guíen la actividad de la misma.

El objetivo de la investigación es analizar la situación financiera de la empresa, brindando un soporte que oriente las decisiones que la administración debe tomar, con la entrega de un análisis de los factores internos y externos de la organización.

Además, la utilización de métodos de investigación permitirá demostrar de forma científica y técnica la manera en que la información manejada en el presente trabajo refleja de la realidad de la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que la empresa utiliza actualmente modelo de planificación financiera inadecuado, ya que al tratarse de un

mercado altamente competitivo este no puede centralizarse solamente uno de sus elementos.

La propuesta se detalla en el capítulo seis de forma minuciosa, explicando los motivos que nos llevan al planteamiento de nuevas soluciones teniendo siempre como propósito fundamental el mejoramiento continuo y el bienestar de la empresa de balanceados PROINBA.

Palabras Claves:

Planificación Financiera, Rentabilidad, Competitividad, Razones Financieras, Proyecciones.

CARRERA INGENIERIA FINANCIERA

“LA COMPETITIVIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE BALANCEADOS PROINBA DEL CANTÓN CEVALLOS PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012”

Autor: Maricela Alexandra Pérez Carranza

Tutor: Ing. Mg. Héctor Danilo Lozada V.

Date: Mayo de 2014

ABSTRACT

This paper develops PROINBA balanced company in the province of Tungurahua, which consists of the development of financial planning in order to increase sales and improve profitability of the organization.

The main problem of the company lies in inadequate financial planning activities are carried out in a routine manner, has not made a diagnosis of the organization to establish the goals that guide the work of the same.

The aim of the research is to analyze the company's financial situation, providing a support to guide management decisions should be taken, with the delivery of an analysis of the internal and external factors of the organization.

Furthermore, the use of research methods will demonstrate technique scientifically and how the information handled in this work reflects the reality of the company.

The results of the investigation show that the company now uses Mind inadequate financial planning model as being a highly competitive market it cannot be centralized only one of its elements.

The proposal is detailed in chapter six thoroughly, explaining the reasons that lead us to approach new solutions having as main purpose the continuous improvement and welfare of PROINBA balanced company.

Keywords:

Financial Planning, Profitability, Competitiveness, Financial Ratios, Projections.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se origina en la necesidad de conocer la competitividad a distintos niveles y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de balanceados PROINBA, para desarrollar de mejor manera las técnicas que propicien un cambio en la manera tradicional de desarrollar las destrezas y habilidades fundamentales de la competencia el mismo que se presenta en distintos niveles: empresa, región, industria o país adquiriendo una importancia central en la agenda de desarrollo.

El desarrollo de este proyecto se basa en la imperiosa necesidad de reorganizar las expectativas competitivas de la empresa ya que los que actualmente se están maneja no brindan los resultados esperados, afectando negativamente a toda la organización, además dicho estudio reflejara resultados valiosos tanto para la empresa que se encuentra en estudio como para sus similares que posean las mismas falencias.

Todo el proceso de investigación de la competitividad y de la rentabilidad se lo hizo utilizando el estadígrafo del T de student cuadrado para tener un escenario claro y convincente, para la obtención de la información se lo realizó mediante la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario esto se lo realizo para las dos variables esto se pudo realizar gracias a la colaboración de los clientes internos así como también de los clientes externos el cual fue aplicado a treinta y cinco clientes de la empresa sin tomar en cuenta si son frecuentes o eventuales así como tampoco se consideró la cantidad de producto que adquieren, cabe recalcar que la aplicación de los estadígrafos se lo realizo en función de los datos obtenidos mediante la observación puesto que la encuesta se elabora solo para referencia de la investigadora.

Finalmente el objetivo de este estudio se debe a que en los últimos años se ha visto un incremento en el número de empresas que se dedican a la misma actividad

económica que la empresa PROINBA, lo cual ha venido afectando directamente a la rentabilidad de la empresa puesto que el número de cliente ha disminuido es por ello que el realizar este estudio se pretende buscar una alternativa para mejorar la competitividad y a la mejorando los niveles de rentabilidad.

A continuación se explica brevemente el contenido de cada capítulo:

En el capítulo I se plantea el Problema de investigación, se realiza la formulación del problema, el cual es el nivel de competitividad de la empresa y su incidencia en la rentabilidad y mediante el árbol de problemas se establecen las causas y efectos del problema a investigar, la prognosis, delimitación del problema así como la justificación. Lo cual permite establecer el objetivo general como los específicos.

En el capítulo II se encuentra redactado el marco teórico donde se han identificado los antecedentes de nuestra investigación, además se analiza las variables de la investigación con los respectivos fundamentos teóricos, por lo tanto en este apartado se puede encontrar el material bibliográfico en cuanto a la competitividad como de rentabilidad con bases en la teoría de Michael Porter con la ventaja competitiva el mismo que identifica variables que influyen en la capacidad de las empresas, y sea establecido cual será nuestra hipótesis y se identifican las variables.

En el capítulo III se plantea la metodología en la que se basará la investigación, además se redacta la modalidad básica de la investigación, así como también el tipo de investigación que desarrollara la investigadora; y, se establece la población y la muestra y se establece el plan de recolección de la información y la forma de procesamiento de la información.

Mientras que en el capítulo IV se estipula el análisis e interpretación de los resultados; se realiza el análisis de la técnica de la encuesta la misma que fue aplicada a clientes internos como externos con la finalidad de medir las dos variables, además

se realizó la aplicación del estadígrafo T de Student para de esa manera elegir cual será la hipótesis adecuada para dar la solución al problema.

En el capítulo V se encuentran las conclusiones y las recomendaciones las mismas que se basan en el estudio de la investigación realizado, determinado así las debilidades o necesidades de la empresa.

En el capítulo VI se desarrolla la propuesta la cual consiste en el planteamiento y desarrollo de nuestra alternativa de solución ante la problemática, además, se especifica donde se realizará, en que tiempo, beneficiarios, personal responsables de su ejecución y costo de la aplicación del mismo. De igual forma se establecen antecedentes de la propuesta, se plantea la justificación de la misma, se describen los objetivos tanto generales como específicos, se redacta la factibilidad de la propuesta y se plantea un incremento en las ventas para de esa manera mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

La Competitividad y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa de Balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

1.2. Planteamiento Del Problema

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de que la empresa de Balanceados PROINBA del Cantón Cevallos establezca estrategias competitivas para hacer frente a sus competidores y por ende mejorar su rentabilidad.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macrocontextualización

El desarrollo de la actividad avícola en el Ecuador durante varios años ha presentado una gran importancia, debido a que tiene veinte y dos años de existencia en nuestro país, y que sus inicios en nuestro país fue con la presencia de cinco organizaciones, que iniciaron la producción de alimentos balanceados de una manera integrada con la agricultura.

Según VARELA, Marcelo (2012, pág. 2), señala que “El número de empresas dentro del sector balanceado de acuerdo al último censo económico para el año 2010 es de 10.443 establecimientos dedicados a esta rama de actividad”.

El mismo que desarrolla un papel fundamental en la generación de empleo y de riqueza representando así uno de los rubros más relevantes del PIB en el sector agropecuario.

Para VARELA, Marcelo (2012, pág. 2), indica que “El número de ventas generadas realizada por el sector balanceados representa el 2,09% de las ventas totales registradas en el Censo Económico. Las facturas generadas por el sector económico de balanceados es de 5.310.964”.

Sin embargo, la situación económica del país en los últimos años en esta actividad es importante pues ha demostrado un compartimiento dinámico, contribuyendo positivamente al logro alcanzado en el crecimiento del sector agropecuario, sin embargo, en el Ecuador la Avicultura, muestra un futuro alentador.

VARELA, Marcelo (2012, pág. 15), establece que el en “El ranking de países exportadores de balanceados en Latinoamérica, Ecuador se ubica en el puesto 8 de 15 países exportadores, con 73 millones de dólares exportados en el año 2007. El país con mayor volumen de exportaciones de balaceados en Latinoamérica es Argentina con una participación del 51,45% de las exportaciones, seguido de Brasil, Perú y Chile”.

Todo esto es gracia a la buena acogida que presenta cada tipo de balanceado entre las diferentes necesidades de la población, pero todo esto es gracia a las excelentes materia primas que tiene nuestro país, además, en Ecuador todas las industrias de esta área se han visto en la necesidad de implementar la fabricación de alimentos balanceados, por ello ha mostrado un adelanto significativo en la implementación de tecnología de punta al importar de países como España y Brasil maquinaria que agiliten los procesos y acorten el tiempo de producción.

Además, para YUMBLA, Maria (2010, pág. 24), en el “Ecuador, la actividad avícola es un complejo agroindustrial que incluye: el sector agrícola con la producción de maíz y soya, el sector industrial de balanceados y la industria avícola de carne y huevos. A su vez existen proveedores de servicios vinculados a la cadena, tales como insumos agropecuarios, asistencia técnica, sector financiero, medios informativos y publicitarios, centros de investigación, agencias estatales, organismos internacionales, almaceneras, transportadoras, supermercados, etc.”

Para controlar que las industrias Ecuatorianas ofrezcan productos de calidad a sus clientes internos y externos la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (AGROCALIDAD), es la autoridad nacional sanitaria, fitosanitaria y de inocuidad de los alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, respaldada por las normas nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria.

Las empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de balanceados deben buscar ser más competitivas cada día puesto que es la capacidad que requieren las empresas para obtener una mayor rentabilidad. Es decir si la rentabilidad de una empresa es mayor a la de sus competidores se dice que por ende es más competitiva.

Según HERNÁNDEZ, Enrique (2000, pág. 23), define a “La competitividad como la capacidad de la empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener- o mantener- su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar sus utilidades”.

Entonces podremos decir que la competitividad de una empresa es la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior; este tercer elemento se desarrolla en el resto del trabajo, pues es el tema principal del mismo.

Si no hubiera competencias las empresas tendrían planes, pero no estrategias; las nociones de las estrategias y de competencia están indisolublemente ligadas; todas las estrategias guardan relación con la competencia, por eso el fin de las estrategias es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

1.2.1.3. Mesocontextualización

VARELA, Marcelo (2012, pág. 21) menciona que la “Provincia de Tungurahua es considerada como uno de los sectores altamente productivos en el sector avícola del país, así se ve reflejado en el estudio realizado por Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador en el año 2009, donde la provincia alberga un 49% de las empresas del ramo”.

En la provincia se desenvuelven varias empresas dedicadas a la producción de alimentos balanceados pero al no contar con estrategias competitivas no han logrado mejorar sus procesos internos de producción, lo que limita el crecimiento de las empresas nuevas en este sector, las industrias avícolas productoras de balanceado más destacadas en la provincia de Tungurahua son: Avícola Agoyán, Bio Alimentar, Avipaz, Incubandina, Yema Sol, etc., las mismas que poseen casi en su totalidad tecnología de punta para la elaboración de alimento balanceado, ya que han importado maquinaria que agiliza los procesos de productivos.

El recurso humano con el que cuenta la industria avícola tiene un grado de escolaridad inferior a la educación básica, según un estudio de la Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados, el cual indica que del 100% de los clientes internos el 10% poseen educación básica, el 70% poseen educación primaria y el 20% son analfabetos; esto dificulta la optimización de los procesos de producción que requieren de la participación humana, sin embargo, otros de los grandes inconvenientes que presenta este tipo de empresas son en la adquisición de su materia prima.

YUMBLA, Maria (2010, pág. 27), señala que en la “Fórmula para la elaboración de los balanceados utilizados para la cría industrial de animales, el maíz representa el 61% de la materia prima, es por esto que el requerimiento de maíz duro es de extrema importancia en esta cadena y existe la necesidad por parte del sector industrial de contar con un adecuado nivel de disponibilidad de materia prima a nivel local, más barata y de mejor calidad”.

1.2.1.3. Microcontextualización

La Empresa PROINBA está ubicada en el Cantón Cevallos la misma que se encuentra ubicada en el sector centro-sur de la provincia y al sur-oriente de la ciudad de Ambato, dicho cantón cuenta con una extensión de 18,8 Km² albergando a 8.163 habitantes, de los cuales 4.135 son mujeres y 4.028 son hombres, con una densidad poblacional de 365,6 personas por Km² considerada una de las más altas del país, según datos del Censo de Población y Vivienda del 2010 así lo confirma el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010).

La Empresa de Balanceados PROINBA en la actualidad se mantiene en una posición aceptable en la producción de balanceados gracias al excelente desempeño del gerente el Ingeniero Iván Jácome ya que gracias a la implementación de su empresa ha contribuido a que el índice de “La población económicamente activa del cantón mostrando datos más alentadores con un 3,771%” según datos del Censo de Población y Vivienda del 2010 así lo confirma el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010).

Pero a la ausencia de estrategias de competitividad adecuadas a la empresa se ha limitado en su desarrollo productivo, se han producido pérdidas de materia prima y económica, viéndose reflejado todo esto en la rentabilidad de la empresa lo cual al implementar una estrategia competitiva preparada para el desarrollo de su actividad se destacaran varias ventajas porque de esa manera sacaremos a relucir nuestras fortalezas y oportunidades para lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad en un grado de superioridad de las exigencias del mercado llegando así a conseguir mayor rentabilidad en nuestra empresa.

Un problema potencial que presenta la organización es el desperdicio de recursos en el área de producción de los balanceados para el área avícola, provocando una rentabilidad limitada, esto se da por la deficiencia en los procesos, puesto que no existe un direccionamiento adecuado en los mismos, y al desconocer los

administradores de técnicas empresariales, provocan la desorganización en los procesos ya sean productivos, administrativos y de comercialización de los productos.

La mayoría de las personas considera que la competitividad es algo vinculado exclusivamente a las grandes corporaciones empresariales, a los proyectos gigantescos incluso llegan a pensar que es ajena a su realidad cotidiana. Puede sorprender a primera vista, si decimos que la competitividad está mucho más cerca de cada uno de nosotros.

Según PORTER, Michael (2009, pág. 219), “La competitividad debe ser considerada como un estilo de vida, un camino de generación y disfrute del bienestar para de esa forma genera una mayor rentabilidad”.

La producción industrial de alimentos balanceados en el año 2006 fue de casi dos millones de toneladas. En el año 2007, se registró un incremento del 6,8%, pues la producción fue de 2097.959,27 toneladas, frente a todo esto la empresa PROINBA ha visto reducir sus ingresos frente al incremento de su competencia lo cual afecta a la cobertura de su nicho de mercado.

1.2.2. Análisis Crítico

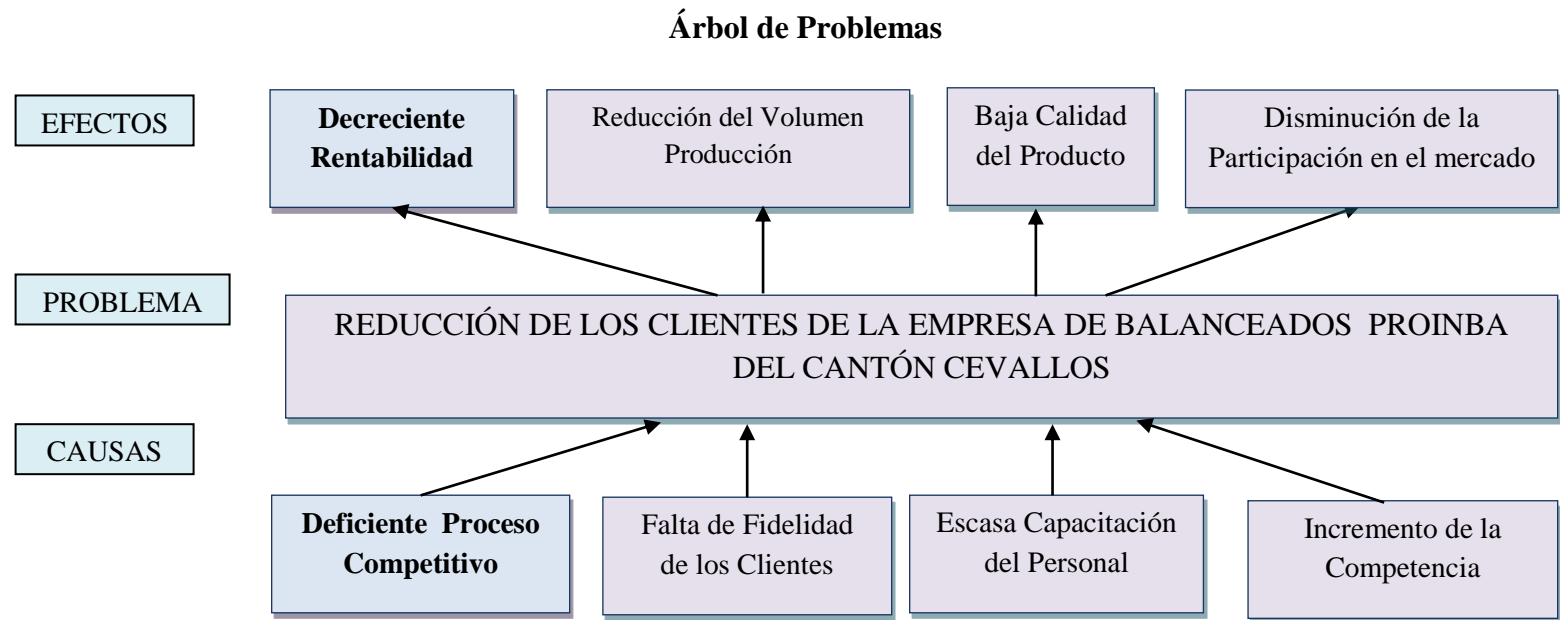


Gráfico 1. 1. Árbol de Problemas
Elaborado por: Alexandra Pérez C.

La Empresa PROINBA ha conseguido mantenerse en el mercado, pero al no contar con un proceso competitivo eficiente ha sido uno de los puntos que no le ha favorecido a la empresa de balanceados ya que de esta manera se han presentado pérdidas significativas en la cartera de clientes, esto ha conllevado a que la empresa se vea afectada económicamente dando como resultado una baja rentabilidad con lo que ha traído una notable reducción en el nivel de producción puesto que los balanceados que realiza la empresa no poseen mucho tiempo de almacenamiento y aprovechar los minerales de los insumos.

Sin embargo, el deficiente proceso competitivo que ha presentado la empresa ha producido varios despidos inesperados, ya que al reducirse el número de clientes también se reduce el nivel de producción lo que ha provocado que cada empleado pueda desarrollar dos funciones lo cual ha desarrollado ciertos tipos de contrariedades, es decir, que de esta manera el gerente de la empresa puede reducir sus gastos de cierta manera pero a su vez se incrementa el riesgo de que se produzcan inconvenientes en el proceso de producción.

La presencia de la escasa capacitación en el personal del área de producción es otra de las razones por la cual se ha venido presentando la pérdida de clientes potenciales puesto que la empresa corre el riesgo de que su producto terminado no cumpla con los estándares de calidad y genere en los clientes cualquier tipo de descontento o que se corra el riesgo de un mal manejo de la maquinaria y que la gerencia tenga que invertir en la renovación de maquinaria con lo que se reduce su rentabilidad.

Además, al tener un personal poco capacitado es uno de los grandes obstáculos que se presenta en PROINBA ya que esto produce demoras en la producción reduciendo la cantidad de productos terminados y al presentar este tipo de incompetencia por parte de los empleados es otra de las causas que puede acarear al gerente a desistir de los servicios de los empleados.

Por otra parte, el incremento inesperado en los precios también ha favorecido a que los clientes dejen de consumir nuestros productos por aquellos balanceados que no cumplen con las necesidades nutritivas que requieren los animales reduciendo considerablemente su nivel de producción con lo que quiere decir que la maquinaria de la empresa ya no está produciendo al 100% y que se está desperdiciando la capacidad de la maquinaria y lo que ha provocado en la empresa PROINBA la reducción de sus ingresos y al presentarse este tipo de sucesos la organización puede realizar despidos imprevistos para de esa forma evitar gastos innecesarios.

Otro de los factores de gran importancia es el incremento de empresas que se dedican a la elaboración de balanceados afectando el nivel de participación de la empresa en el mercado, igualmente, se han creado otro tipo de micro empresas en las ciudades contiguas al Cantón Cevallos dedicadas a la misma actividad lo que ha reducido el nicho de mercado de la empresa PROINBA incidiendo directamente a la rentabilidad de la organización afectando notablemente la producción de la empresa.

1.2.3. Prognosis

La Empresa PROINBA está ubicada en el cantón Cevallos la misma que aplicó la siguiente investigación, puesto que al no hacerlo corre el riesgo de que su producción siga bajando en cantidades notables creando una rentabilidad inestable para la misma, es decir, una pérdida notable en las utilidades de la empresa, si esto llegase a ocurrir el Ingeniero Iván Jácome Gerente- Propietario de dicha empresa empezará a reducir el número de sus clientes internos, es decir, empezará a prescindir de los servicios de ciertos empleados.

Por lo tanto, el riesgo que corre la empresa de entrar en crisis económica seguirá incrementado si no se toma cartas en el asunto con la finalidad de que la empresa se recupere debido a que toda su competitividad está siendo seriamente afectada y en vista de ello la empresa no podrá actualizar su maquinaria ni su tecnología reflejado en la eficiencia, eficacia y efectividad en sus procesos de producción al momento de

obtener el producto terminado, creando descontento en los clientes y un desequilibrio interno lo que llevaría a la empresa a cambiar totalmente el proceso productivo.

Es decir, que la empresa deje de comprar todos los insumos de la calidad con los cuales ha venido elaborando todos sus productos que es el aspecto fundamental que siempre ha caracterizado a la empresa PROINBA, lo cual causará un decremento en sus ventas ya sean estas al por mayor o al por menor, o lo que es aun pero la empresa podría tomar otra decisión la cual conllevará a la empresa a modificar la fórmula de elaboración de todos los tipos de balanceados que ahí se producen.

Pero al llevar a cabo esta decisión la empresa podrá empezar a capturar menos mercado de sus diversos productos puesto que la fórmula que posee en la actualidad la empresa está creada para cubrir todas las necesidades de los animales y si esa fuese modificada la empresa puede empezar a dejar de producir cada vez menos variedad de sus productos, debido a que todos sus clientes están vinculados a la calidad y complementos vitamínicos de sus productos, lo que llevará a la empresa de balanceados PROINBA del cantón Cevallos al cierre temporal de su organización.

Finalmente, si esto llegase a ocurrir otras empresas dedicadas a la misma actividad económica podrían empezar a especular en cuanto a los precios de dichos productos, debido a que tendrían más mercado que cubrir, y limitada competencia.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera incide la Competitividad en la Rentabilidad de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Cuál es el impacto de las estrategias competitividad de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos sobre sus clientes?
- ¿Cuál es la problemática interna con respecto a la rentabilidad que presenta la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos?
- ¿Qué alternativas de solución es la más adecuada para mejorar la competitividad en la rentabilidad?

1.2.6. Delimitación del Problema

La siguiente investigación se basó en los siguientes parámetros:

Delimitación de Campo

Campo: Finanzas

Área: Administración Financiera

Aspecto: La Competitividad y la Rentabilidad

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en la empresa “PROINBA” que se encuentra ubicada en el caserío Andignato del cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua, Ecuador.

Delimitación Temporal

El problema de investigación se estudió considerando los dos últimos años económicos, y el trabajo de campo se desarrolló el segundo semestre del Año 2013.

Delimitación Poblacional

Los elementos de observación lo constituyeron la alta gerencia y el departamento de contabilidad, proveedores, clientes internos y externos de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

1.3. Justificación

La presente de investigación se realizó como punto de partida para el desarrollo de la empresa, puesto que es una herramienta fundamental que ayudó al posicionamiento de la empresa de balanceados PROINBA en el mercado nacional y abrirse camino al mercado internacional vendiendo balanceados de calidad para todo tipo de animales domésticos con la utilización de insumos de alto porcentaje vitamínico.

Además, el proyecto se justifica pues es de gran importancia en cuanto al aporte que brinda en los procesos productivos, ya que los resultados que se obtengan serán valiosos tanto para la empresa que se encuentra en estudio como para sus similares que posean las mismas falencias.

La industria de balanceados tiene una gran interrelación con el sector agrícola, primario, es decir, materia prima producto de la naturaleza y secundario o también conocidos como productos semielaborados o elaborados puesto que más del 50% de insumos proviene de este sector, en vista que la principal materia prima además de origen animal proviene de origen vegetal. Además es un eslabón fundamental en la cadena productiva: ganadera, avícola, acuicultura, etc.

El beneficio de esta investigación se basó en la imperiosa necesidad de reorganizar las expectativas competitivas de la empresa ya que los que actualmente se están manejando no brindan los resultados esperados, afectando negativamente a toda la organización.

De igual manera, el desarrollo de esta investigación servirá de guía para todas las empresas que presenten estas dificultades o inconvenientes de igual similitud y que desean ampliar su nivel de producción y por ende establecer su rentabilidad.

Finalmente, la investigación desarrollada se justifica por su gran factibilidad que tiene para su realización, pues se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación y de disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir el trabajo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de la competitividad en la rentabilidad de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos para el incremento en la producción.

1.4.2. Objetivo Especifico

- Investigar el impacto de las estrategias competitivas de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos sobre sus clientes.
- Diagnosticar la problemática interna con respecto a la rentabilidad de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.
- Elaborar una planificación financiera para el mejoramiento de la competitividad y su rentabilidad de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Toda empresa debe contar con estrategias competitivas claras y fáciles de alcanzar que ayude a mejorar la situación actual de la empresa para que constituya una herramienta para el incremento de la rentabilidad para la permanencia en el mercado. Este tema de investigación tiene los siguientes antecedentes:

En la tesis de ingeniería de NUÑEZ, Maricela (2011, pág. 2) sobre: “Análisis de los Procesos de Producción y su Incidencia en la Rentabilidad de la Granja Avícola La Florida, durante el primer trimestre de 2011” de la Universidad Técnica de Ambato.

Donde la autora se plantea como objetivo general lo siguiente:

Objetivo General: “Examinar la incidencia que tienen los Procesos de producción en la Rentabilidad de Granja Avícola La Florida, durante el primer trimestre del 2011, para optimizar los Recursos”.

Y define los siguientes objetivos específicos:

- a) Identificar la deficiencia en el control de los procesos de producción para establecer puntos de control en cuanto a los mismos;
- b) Evaluar la Rentabilidad a través indicadores para establecer un margen de utilidad en la fabricación de Alimento Balanceado;

c) Optimizar los procesos productivos para incrementar la rentabilidad en Granja Avícola La Florida.

Y luego de un exhaustivo trabajo de campo utilizando la encuesta y mediante el uso de estadígrafos para el análisis de los datos, la autora expresa las siguientes conclusiones:

a) No se utiliza la maquinaria a su capacidad total debido al desconocimiento de un sistema adecuado de producción, incrementando el desgaste y depreciación de los equipos incurriendo directamente en el costo del producto final;

b) La rentabilidad o resultados económicos obtenidos por la empresa no son los suficientes para cubrir las demandas y necesidades que tiene la organización, puesto que no se obtiene ganancias significativas y de esta manera no se puede contar con liquidez;

c) La rentabilidad se ve limitada por el costo elevado en los productos, restringiendo la capacidad adquisitiva de la empresa, al no contar con el recurso económico no puede ser competitiva y estar al nivel de sus similares en el mercado;

Además, se señalan las siguientes recomendaciones:

a) Mejorar el sistema productivo, que este sea actualizado según la innovación tecnológica que posee la empresa, de esta manera se podrá optimizar los recursos existentes;

b) Aplicar estrategias para el incremento de la rentabilidad como el mejoramiento de los procesos productivos de esta manera los costos se reducirán y la utilidad se verá incrementada;

c) Capacitar al personal de producción para la correcta aplicación de los procesos productivos y el uso de la maquinaria; los resultados financieros al finalizar el periodo mejoraran considerablemente.

Es decir la autora en su análisis sobre Análisis de los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de la granja avícola La Florida, durante el primer trimestre de 2011 enfoca su trabajo investigativo en la rentabilidad o resultados económicos evaluando las ganancias con respecto a las ventas, de las encuestas realizadas la mayor parte de las personas a las que se encuestó dijo que los resultados económicos no satisfacen las necesidades de la empresa, donde se obtiene como resultado que existe un problema grave para la Avícola La Florida que es la desorganización de los procesos de producción de alimento balanceado, hecho que aumenta aún más la consecución de objetivos de la empresa.

Al revisar las tesis de ingeniería de ANDRADE, Cristina (2011, pág. 2), sobre “La Producción y la Rentabilidad de la Empresa de Construcciones y Hormigones “ECOHORMIGONES” Cía. Ltda. En el año 2011” de la Universidad Técnica de Ambato.

Donde la investigadora señala como objetivo general el siguiente:

Objetivo General: Estudiar el impacto que tiene la producción en la rentabilidad de la Empresa de Construcciones y Hormigones “ECOHORMIGONES” Cía. Ltda.

Y como objetivos específicos los siguientes:

- a) Diagnosticar la producción de la Empresa de Construcciones y Hormigones “ECOHORMIGONES” Cía. Ltda.;
- b) Analizar la rentabilidad de la Empresa de Construcciones y Hormigones “ECOHORMIGONES” Cía. Ltda.;
- c) Diseñar un plan estratégico de mejoramiento de la producción en el área de hormigón para el incremento de la rentabilidad de la Empresa de Construcciones y Hormigones “ECOHORMIGONES” Cía. Ltda...

Y después de un íntegro trabajo Campo con la utilización de la técnica de la entrevista y la encuesta y gracias al uso de estadígrafos especiales que se utilizaron para el análisis de los datos la autora señala las siguientes conclusiones:

- a) Las actividades que realiza la empresa han permitido constatar las diferentes posiciones que han experimentado en el periodo de estudio, además, hemos detectado un mejoramiento en la rentabilidad con la producción y comercialización del hormigón, y la realización de las obras civiles teniendo una mayor influencia en la temporada de Julio a Diciembre;
- b) Existen fallas en el control del uso del material por parte del encargado así como la excesiva producción que originan los desperdicios de este, dando a conocer que no hay un manejo adecuado del material en el momento de la producción, también por falta de mano de obra, materia prima, maquinaria y recursos económicos, debiendo mejorar estos factores ya que son muy importantes para la producción y para el crecimiento de la rentabilidad de la empresa;
- c) La falta de un plan estratégico de mejoramiento de la producción en el área del hormigón, conlleva a que la empresa tenga un bajo rendimiento por lo que ocasionan los retrasos, dándose así un crecimiento proporcional de la empresa.

De igual manera indica las siguientes recomendaciones:

- a) Le convendría a la empresa darse a conocer más con un marketing adecuado para que así crezca, incrementando la comercialización de los productos y servicios que ofrece, ya que está ubicada en un lugar estratégico y de fácil acceso;
- b) Se debería dar un mejor seguimiento en la utilización de los materiales de producción de hormigón para que así exista una mayor ejecución de las actividades que realiza la empresa, así también el encargado debería designar otras actividades a los trabajadores para disminuir el tiempo ocioso que pudiera existir;

c) Se debería diseñar e implementar un plan estratégico de mejoramiento de la producción en el área del hormigón, para así tener una mayor producción y rentabilidad en la empresa cumpliendo con las expectativas de la demanda.

Es decir, ANDRADE, Cristina (2011, pág. 2) en su investigación sobre La Producción y la rentabilidad de la Empresa de Construcciones y Hormigones “ECOFORMIGONES” Cía. Ltda. En el año 2011 enfoca su trabajo investigativo considera que la actividad más rentera para la empresa es la producción y comercialización del hormigón, así también como la realización de las obras civiles, por las cuales tiene una mayor rentabilidad para el crecimiento de la empresa, donde los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa se dio la aceptación debida para el diseño de plan de mejoramiento en la producción de hormigón.

Además, podemos mencionar que según MANZANO, Cristina (2008, pág. 2) en su trabajo de investigativo sobre “la Incidencia de la Planificación en la Competitividad de la Pequeña Industria de Ambato” de la Universidad Técnica de Ambato, indica lo siguiente:

Objetivo General: Determinar de qué forma la deficiente planificación estratégica incide en la competitividad de la pequeña industria de Ambato.

Y como objetivos específicos los siguientes:

a) Analizar los factores administrativos, financieros, de producción y mercadeo de la pequeña industria de Ambato;

b) Analizar los aspectos de la planificación y herramientas de gestión que contribuyan a la competitividad de la pequeña industria de Ambato;

c) Generar una propuesta metodológica que viabilice el diseño y la aplicación de planes estratégicos para el desarrollo de la pequeña industria.

El siguiente trabajo de se lo realizó con la utilización de la técnica de la encuesta por el número de pequeñas industrias y mediante el uso de estadígrafos especiales para el análisis y se concluyó de la siguiente manera:

- a) Se comprobó la hipótesis formulada sobre la ineficiente planificación estratégica incide en el desarrollo competitivo de la pequeña industria de la ciudad de Ambato, porque demuestran tener desconocimiento de lineamientos claves para la planificación estratégica;
- b) Una gran falencia del sector investigativo es el poco o casi nulo desarrollo del marketing, lo que demuestran que estas empresas no tienen una orientación hacia el mercado;
- c) Los empresarios no consideran la fusión o adquisición con otras empresas lo que dificulta el crecimiento de la industria;
- d) Estas empresas presentan dificultad en la política de crédito, que afecta directamente en la falta de capital de trabajo.

De igual manera señala las siguientes recomendaciones:

- a) Una empresa debe tener pleno conocimiento de la situación del país y de cómo esta situación influye en la empresa;
- b) Las empresas se deben reorientar en función del mercado, es decir pensando más en función de las necesidades y exigencias de los clientes;
- c) La gestión administrativa debe trabajar para maximizar las utilidades en concordancia con los requerimientos de los accionistas;
- d) Las empresas deben diversificar nuevos productos para diversificar sus servicios y aumentar sus ventas.

Es decir, para MANZANO, Cristina (2008), sobre Incidencia de la planificación en la competitividad de la pequeña industria de Ambato, considera que para lograr que la pequeña industria se desarrolle de una manera competitiva es indispensable diseñar y ejecutar una Planificación Estratégica a largo plazo, tomando en consideración aspectos esenciales como el ambiente macro y microeconómico especialmente, sin perder de vista la competencia, además determina que la incidencia de la planificación estratégica en la competitividad de las pequeñas industrias de Ambato determina el factor de crecimiento económico de las industrias ya que estas son las principales fuentes de empleo de la provincia.

Después de una profunda búsqueda en trabajos de investigación, podremos decir que según ALSINA, Valentín (2002, pág. 12) “Las ideas sobre productividad y competitividad de la economía reciben atención permanente por parte de los productores, los gobiernos y los inversores y analistas. Cada uno de ellos usa, explícita o implícitamente, estos conceptos en sus niveles de decisión y llegan a consecuencias diferentes que conllevan decisiones de distinta índole: inversiones y reducciones de costos para los primeros; una amplia gama de políticas para los segundos; indicadores de desempeño presente y futuro de los países para los dos últimos. Pese a toda esta atención, muchas veces se presentan discusiones en cuanto al alcance de cada uno de estos conceptos y su interrelación. También se discute sobre los factores que influyen y determinan el crecimiento de la productividad, sobre todo en los países en desarrollo” .

La competitividad no solo es importante a nivel de empresas, también lo es a nivel de países así lo confirma GARCÍA, Emilio (2011, pág. 112) en el siguiente estudio, donde menciona que “El diagnóstico se basa en diversas fuentes de reputación internacional y que además constituyen los referentes en el tema. Además, se presenta aportes de instituciones nacionales peruanas y del prestigioso profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter. Luego de diagnosticada la competitividad del Perú, se procede a la determinación de los sectores clave de la economía peruana, los cuales tienen un mayor potencial y perspectivas positivas de forma que el

desarrollo de los mismos potencia la competitividad del país de forma decidida. Seguidamente, se presenta un acercamiento al potencial de cada uno de estos sectores. Finalmente, se sugieren algunos lineamientos para mejorar la competitividad del mencionado país”.

Sin embargo para PEÑALOZA, Marlene (2005, pág. 42) la competitividad se constituye hoy día como “El nuevo paradigma que permite triunfar en el mercado global. De ser así, es inevitable preguntarse, si acaso, en tiempos pasados no se requería ser competitivo para tener éxito en el comercio internacional. Reconociendo la discusión en torno al tema y su densidad teórico-conceptual, en el presente trabajo se estudia esta vieja noción. Su significado, en esencia, es el mismo de siempre, aun cuando realidades nuevas en el ambiente mundial actual le confieren un carácter distintivo y obliga a nuevos y viejos actores a concertar acciones y a unir esfuerzos para lograr la superioridad competitiva”.

Es por ello que para ROZAS, Silvia (2008, pág. 23) la competitividad fundamenta su estudio al establecer que “El concepto de la competitividad ha estado en el debate entre varios centros de pensamiento a nivel internacional. Después de hacer un análisis de las bases teóricas de la competitividad, este artículo resalta algunos conceptos para sustentarlas. En el ámbito de aplicación en Colombia se estudian las iniciativas del país direccionadas hacia la aplicación de los conceptos de competitividad, para finalizar con un modelo base para estudios posteriores. Asimismo, se elaboran una serie de recomendaciones y preguntas considerando a la región como unidad de análisis, donde se debe estudiar la competitividad como estructura teórica”.

Cuando se mejoran las estrategias competitivas de las empresas estamos contribuyendo a la rentabilidad de la organización. Según GONZÁLEZ, Ana (2002, pág. 15), menciona que “Establecida la importancia de la rentabilidad como factor esencial para la supervivencia de la empresa a largo plazo, el objetivo de estudio es la determinación y evaluación, desde la perspectiva empírica, de los factores

económico-financiero que condicionan la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas, con el ánimo de identificar las actuaciones que garantice su permanencia. Nuestra principal aportación es de tipo metodológico, en primer lugar, hemos amortiguado los efectos del sector y la dimensión empresarial y en segundo lugar, hemos aplicado herramientas estadísticas que no requieren ninguna hipótesis inicial sobre la distribución de las variables mostrando también mayor adecuación a las características de la información contables”.

Además el estudio de la rentabilidad se fundamentó debido a que “Muchas veces es difícil interpretar la información que los estados y flujos financieros nos pueden brindar y darle sentido a aquellos indicadores que nos entregan datos comparativos o relativos. Los indicadores por excelencia son los de rentabilidad, que se aplican en los diferentes campos de las finanzas y el análisis de negocios. Este documento tiene como objetivo presentar los fundamentos del análisis de rentabilidad en su doble concepción, económica y financiera, partiendo de ejemplos simples y mostrando sus aplicaciones en el mundo real,” así lo menciona ORELLANA, Sergio (2003, pág. 23).

Existen gran cantidad de indicadores de rentabilidad, y cada uno nos proporciona informaciones distintas. Un competidor estará más interesado en la rentabilidad operativa de la empresa para saber lo eficiente y rentable que está siendo con el nivel de precios actuales. Por otro lado, un accionista contemplará también la rentabilidad operativa, pero principalmente estará interesado en la rentabilidad del capital que ha invertido en la empresa.

Finalmente, es un error pensar que la competencia entre las empresas es un fenómeno alejado de nuestro entorno, y es aún más delicado creer que esto no afecta nuestra vida diaria. Las empresas compiten, y aquellas que no logran mantenerse en el mercado cierran, ello origina despido de trabajadores, disminución de ingresos, de consumo y finalmente efectos directos sobre los niveles de ganancia de otras empresas, esas otras compañías a las cuales se hace alusión, pueden ser aquellas en

las cuales cada uno de nosotros desarrolla sus actividades profesionales. “El efecto anterior es sólo una muestra, porque también se pueden tener efectos negativos en los impuestos del gobierno, lo cual lleva a la disminución en el gasto público, en la compra de insumos de otras empresas, caída en las exportaciones, etc. Reflexionar sobre el origen, causas y consecuencias de la competitividad, no es un reto, es una necesidad obligada no sólo para los empresarios, sino para la sociedad en su conjunto. Pero más importante aún, es actuar en este proceso de cambios que nos obliga a trabajar más y mejor, con el objeto de enfrentar el reto de forma conjunta.” Así lo confirma GARCÍA, Maximiliano (2008, pág. 12).

2.2. Fundamentación Filosófica

El desarrollo del presente trabajo investigativo se centra con el paradigma crítico propositivo ya que el problema objeto de estudio se encuentra en un proceso de constante cambio y dinamismo, será crítica puesto que se analizó la realidad de la competitividad de la empresa PROINBA y es propositiva debido a que aporta con alternativas de solución para el presente problema de estudio. Además este tipo de paradigma nos ofrece una serie de ventajas al momento de recolectar información ya que nos permite utilizar una variedad de instrumentos.

“Las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vidas, en los que presiden las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes”, así lo menciona BLASCO, Josefa (2007, pág. 25).

Es decir, todos estos instrumentos facilitan la recolección de la información y por ende el análisis.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

La presente investigación desde su epistemología buscó generar, modificar, transformar el conocimiento de la realidad existente entre la competitividad y la rentabilidad.

“La epistemología es la parte de la filosofía que examina el valor de los métodos o formas en que se elabora el conocimiento científico”. Así lo explica BARRANTES, Rodrigo (2007, pág. 14).

Es por ello que AGUAYO, Enrique (2004, pág. 55) expresa que “Es fundamental la epistemología porque mediante su estudio determinamos las posibilidades del intelecto para alcanzar, con seguridad, diversos aspectos de la verdad, que es a donde se quiere llegar con esta investigación”.

En ese sentido, podemos establecer de manera más clara aún que la epistemología de lo que se encarga es de abordar la filosofía y el conocimiento a través de la respuesta a diversas preguntas de vital importancia.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

El desarrollo del presente trabajo investigativo posee la esencia de solucionar todas y cada una de las falencias que ha venido presentando la empresa PROINBA, en el transcurso de su vida organizacional debido a que se han presentado una serie de dificultades en cuanto a la competitividad, por lo que todo esto ha incidido en sus resultados financieros los mismos que no muestran una rentabilidad esperada por la gerencia de dicha empresa.

“La fundamentación ontológica se refiere a un proceso teórico cuya meta es la de determinar desde una perspectiva de máxima universalidad los principios que corresponden y hacen posible un determinado objeto de estudio”. Así lo manifiesta PAVÁN, Carlos (2007, pág. 43).

Con lo cual se pretende estudiar al ser en cuanto ser, el fundamento ontológico del ser abarca un concepto de ser universal que permanentemente se asocia con el hombre o el ser humano.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

La presente investigación desarrollada está fundamentada en valores éticos y morales como la transparencia en la información, confiabilidad y credibilidad en los datos, la honestidad y honradez científica, académica y profesional en el momento de manejar todo la información.

“Es decir, la axiología es una disciplina que trata del estudio de los valores. También conocida como teoría de los valores.” Así lo afirma WILLEM, Soraya (2006, pág. 91).

En otras palabras, la axiología tiene la finalidad de poder establecer conclusiones que sean satisfactorias tanto para el investigar como para la empresa PROINBA, para que de esa manera puedan mejorar los resultados de la organización.

2.3. Fundamentación Legal

La Empresa de Balanceados PROINBA es una microempresa del Cantón Cevallos, dedicada a la comercialización de insumos alimenticios para animales, la misma que desarrolla sus operaciones de producción y comerciales con sujeción a leyes y reglamentos constitucionales del Ecuador.

Para respaldar la problemática de investigación, se debe basar en leyes y reglamentos por lo que el trabajo se fundamenta en lo siguiente:

Según CONSEJO DE DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (2007, pág. 3) indica lo siguiente:

Art. 8.- El objetivo específico de este fondo es incrementar la productividad y competitividad de las PYMES, a través de alianzas y otros mecanismos de asociatividad empresarial, así como mejorar su acceso a los mercados, aportar en la lucha contra el desempleo, la pobreza y contribuir a la construcción de un país competitivamente integrado al mercado global.

Es decir, este artículo respalda el incremento de la productividad y por ende de la competitividad en vista de que al hacerlo estaremos creando fuentes de trabajo y contrastaremos a la pobreza.

De igual manera nuestra investigación se encuentra respaldada por el ESTATUTO PROCESOS MINISTERIO COORDINACIÓN PRODUCCIÓN COMPETITIVIDAD (2013, pág. 7), el cual indica lo siguiente:

Art. 7.- Misión.- Proponer, coordinar, articular y controlar las políticas y estrategias de producción, competitividad y comercialización, a través de la agenda sectorial, generando procesos de información, investigación, asistencia técnica y de desarrollo del sector productivo nacional, bajo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y las delegaciones del Presidente de la República.

Lo que quiere decir que, la agencia sectorial deberá controlar nuestras estrategias competitivas con la finalidad de que todo el proceso que se realice se lo haga cumpliendo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

Además nuestro estudio se fundamenta en el ESTATUTO ORGÁNICO PROCESOS MIN PRODUCCIÓN DE EMPLEO (2013, pág. 13), el mismo que se refiere a:

TITULO I

DE LA MISION, VISION Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Art. 1.- DE LA MISION DEL MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCION, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD: Coordinar, articular, impulsar, y controlar las políticas, estrategias y programas de producción, empleo y competitividad, a través de la Agenda para la Transformación Productiva, que permitan superar las inequidades, diversificar la producción y renovar el modelo productivo del Ecuador.

Art. 2.- DE LA VISION DEL MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCION, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD: Un Ecuador inclusivo, positivo y en potencia, generador de empleo de calidad, productivo y competitivo, con políticas públicas integrales, e impulsado por una transformación productiva, y la cooperación público-privada comprometida con la equidad, el desarrollo y el buen vivir.

En otras palabras, la MINPRO apoya en todos los ámbitos a las empresas a través de la Agenda para la Transformación Productiva con la finalidad de renovar el modelo productivo y generar empleos de calidad y de esta manera contribuir al desarrollo y el buen vivir.

Así también podemos fundamentar nuestro estudio en la LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD (2010, pág. 2).

TITULO I

Objetivo y ámbito de aplicación

Art. 1.- Esta Ley tiene como objetivo establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, destinado a:

- i)** Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en ésta materia;
- ii)** Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal,

- la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y,
- iii)** Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

Con lo que quiere decir que, en la LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD dentro del ámbito de la aplicación deberá promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad con el propósito de que los productos que se ofrece sean los más óptimos para de esta manera no atentar contra la vida ni el medio ambiente.

2.4. Categorías Fundamentales

- **Superordinación Conceptual**

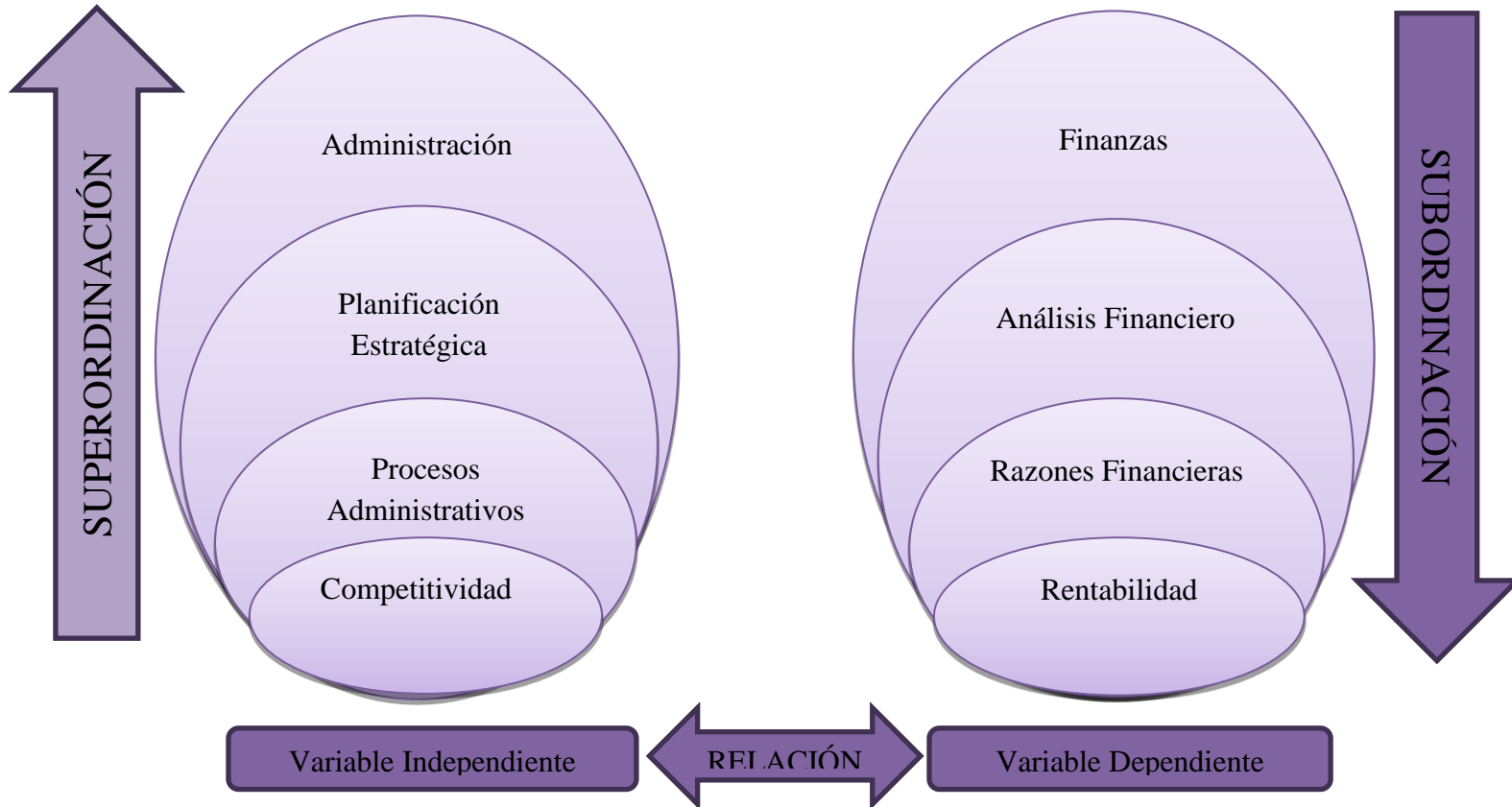


Gráfico 2. 1. Categorización de las Variables

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a resultados de investigación

Elaborador por: Alexandra Pérez Carranza

- **Subordinación Conceptual**

Variable Independiente

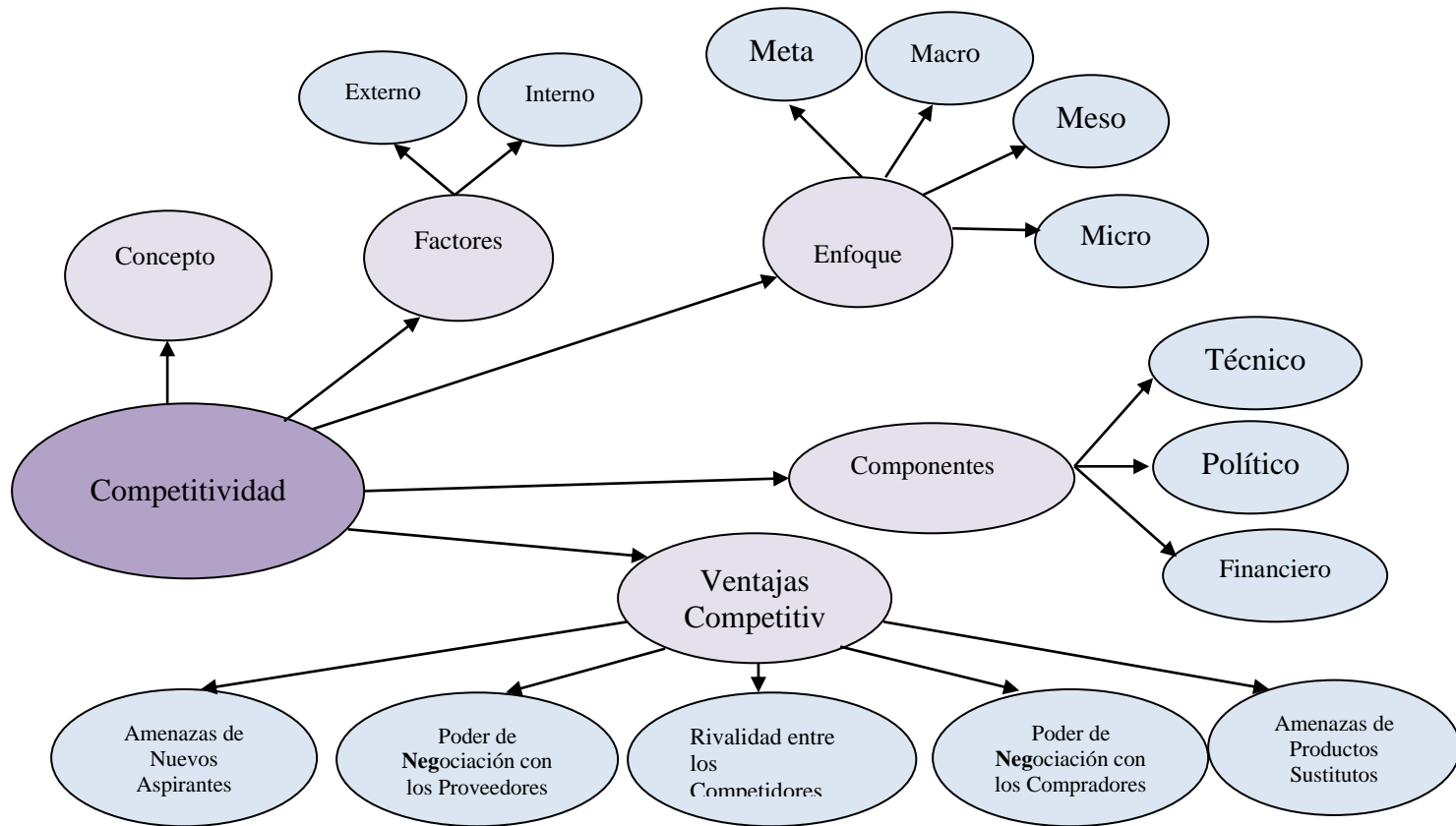


Gráfico 2. 2. Subordinación de la Competitividad

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a resultados de investigación

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Variable Dependiente

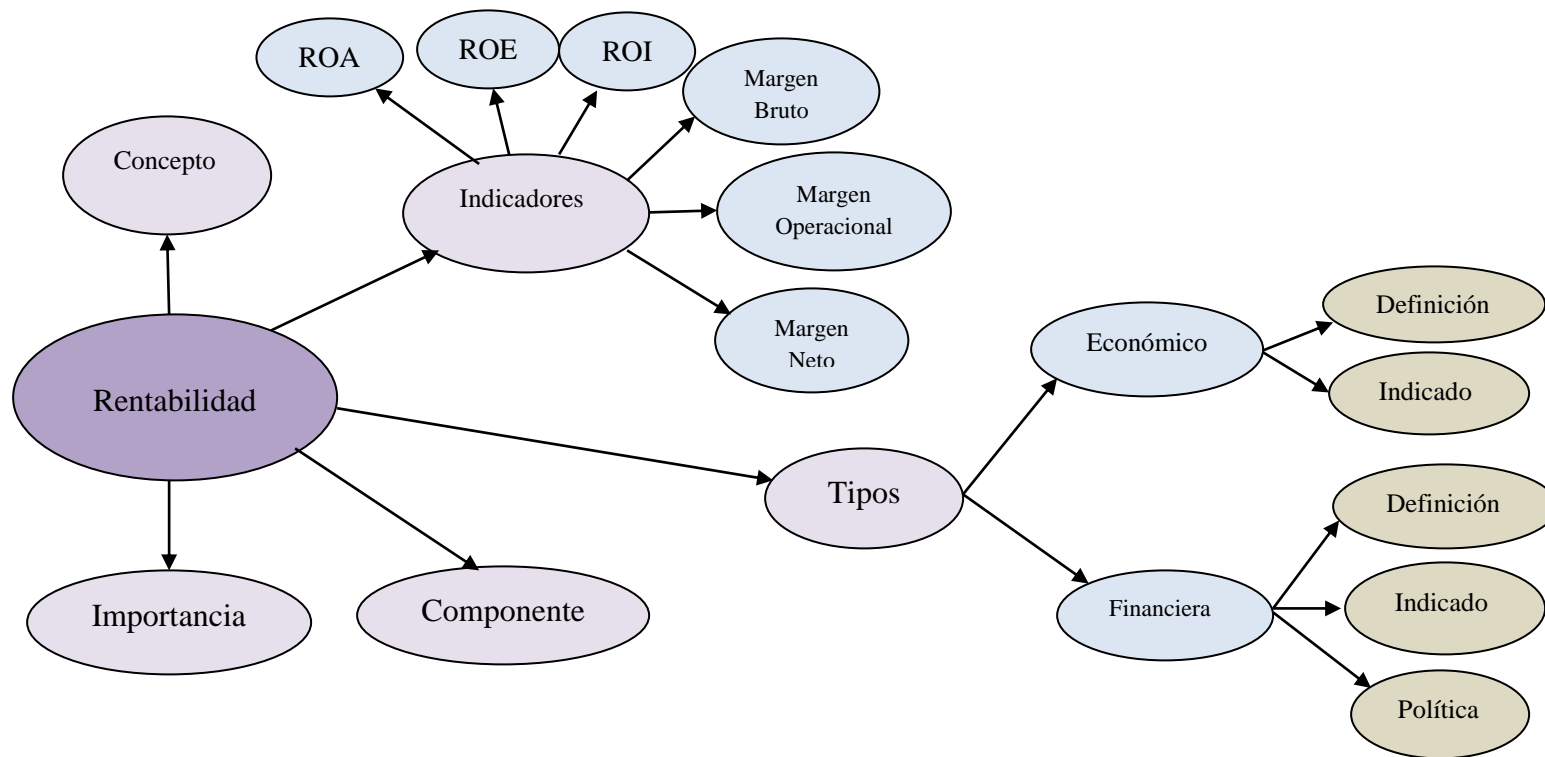


Gráfico 2. 3. Subordinación de la Rentabilidad

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a resultados de investigación

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

2.4.1. Marco conceptual de la Variable Independiente

La Competitividad

Básicamente la competitividad engloba los conceptos de productividad, eficacia y rentabilidad a los cuales se anexa el de mejora en la calidad de vida. Pero es importante no perder de vista que la competitividad es un concepto económico que se puede definir como la capacidad que tiene una empresa para insertarse en nuevos mercados al tiempo que conserva las cuotas de mercado obtenidas en el pasado, en forma eficaz, alcanzando con ello un aumento de la productividad y la rentabilidad.

Además se podría afirmar que “La competitividad es un término difícil que inciden en el desarrollo económico de definir. Podríamos describirla como un conjunto de factores y contribuyen a mejorar la posición en el mercado de las empresas” así lo afirma ROIG, RIBEIRO, & TORCAL (2004, pág. 848).

Sin embargo ROIG, RIBEIRO, & TORCAL (2004, pág. 848) establecen que la “Competitividad es un término que procede de competencia, en este sentido, los agentes que rivalizan entre sí, son competidores y la competitividad representa tanto la capacidad para rivalizar como para indicar la posición relativa de un agente frente a sus competidores y la aptitud para mantenerla y mejorarla de manera sostenida”.

“Es decir, la competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. A partir de esto, uno podría llegar a concluir que la competitividad es un asunto que sólo interesa y debe interesar a las empresas. Sin embargo, la realidad difícilmente podría ser más contrastante”, así lo menciona MATHEWS, Juan (2009, pág. 25).

“El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier actividad de la gestión empresarial, lo que está provocando una evolución en el modelo de organización y en sus líderes.” Según MANSILLA, Augusto (2011, pág. 13).

Competitividad significa un beneficio sostenible para la organización. El autor señala que la competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Entendemos por competitividad, a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas, es decir sus habilidades, recursos, conocimientos y atributos que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

“De igual manera podemos decir que la competitividad de la empresa es un fenómeno complejo en cuya explicación intervienen factores de naturaleza diversa que podemos agrupar en dos amplias categorías: Factores Externos y Factores Internos de la empresa”. Según HERNANDEZ, MONTES, & VASQUEZ (1992, pág. 45).

Es un hecho que la sobrevivencia de las empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia, por esta razón, para lograr el éxito en el mundo competitivo de hoy, las empresas y profesionales están obligados a definir sus estrategias e incorporar, dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión que garanticen su materialización.

En otras palabras se podría decir la competitividad así definida da como resultado que el axioma de Porter, es decir **COMPETITIVIDAD = PRODUCTIVIDAD**.

Según afirman varios expertos la innovación y el espíritu emprendedor son las claves para la competitividad, no solo para las empresas, sino a la vez para las campañas políticas.

Competitividad a Nivel de Empresa

Los factores que inciden en la competitividad a nivel de empresas individuales (nivel microeconómico). La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Por otro lado, “La competitividad de una empresa desde el punto de vista desde el enfoque de mercadeo se entiende un proceso mediante el cual la satisfacción de los consumidores se maximiza con productos y servicios basados en sus requerimientos y necesidades.” Según lo indica SEPÚLVEDA & CHAVARRÍA (2001, pág. 2).

Factores

Medir la competitividad implica determinar los componentes o factores que la generan y definir el grado o impacto de los mismos, los factores internos son aquellos que dependen directamente de la organización y sobre las cuales la organización puede actuar; entretanto los factores externos no dependen de la organización.

“Se ha mencionada que, según el pensamiento estratégico, los factores que favorecen la competitividad pueden clasificarse como factores externos a la empresa, es decir, determinados por el medio ambiente en el cual se desenvuelve; y factores internos, ósea, aquellos en los que la administración de la empresa tiene la opción de decidir sobre ellos”. Según MORALES & PECH (2000, pág. 17).

Mientras que ROIG, RIBEIRO, & TORCAL (2004, pág. 848), “Se refiere a que existen dos aspectos fundamentales que intervienen directamente en el desarrollo de la competitividad de las empresas: los factores internos y los factores externos los primeros son controlables por los empresarios”.

Los factores que definen el grado de competitividad en la industria y servicios pueden ser clasificados en factores internos y externos.

Factores Externos

La competitividad presenta algunos factores externos que influyen directa o indirectamente en las empresas.

Los factores externos “Incluyen factores macroeconómicos, institucionales o de estructura de mercado que condicionan la competitividad de las empresas que compiten dentro de un mismo entorno regional o sectorial.” Según FERNANDEZ, MONTES, & VASQUEZ (1992, pág. 56).

En otras palabras los factores externos están relacionados con el entorno, los recursos naturales y el ambiente; la localización geográfica; el ambiente político, legal e institucional; y el ambiente cultural y demográfico.

“Se consideran factores externos todos aquellos que la empresa por sí sola no puede cambiar y que, por lo tanto, define el entorno en que se ha de mover. Son factores externos a la empresa los costos de transacción de la economía, las infraestructuras, la legislación laboral, la competitividad de sus proveedores y la exigencia de sus clientes, entre otros.” Según ROIG, RIBEIRO, & TORCAL (2004, pág. 848).

Para poder ser más competitivos deben existir condiciones externas ventajosas que permitan que los productos y los servicios locales compitan con los productos importados al extremo de imponerse en los mercados internacionales.

Factores Internos

“Los factores internos incluyen aquellos aspectos internos y específicos de la empresa que condicionan su capacidad de creación de valor”, así lo menciona FERNANDEZ, MONTES, & VASQUEZ (1992, pág. 57).

Entonces los factores internos son las condiciones de infraestructura; el ambiente tecnológico; el mercado interno y la equidad.

Según CHAVARRÍA Y SEPÚLVEDA (2001, pág. 67), “El primer elemento a tomar en cuenta dentro del factor interno no económico de la competitividad, es el tamaño de la empresa, ya que determina gran parte de la ventaja con que esta podrá contar”, además los autores establecen que el segundo factor interno no económico de la competitividad es el mercado. Actualmente el mercado comprende el proceso de añadir valor a los productos, ofreciéndolos a los consumidores y clientes a lo largo del sistema alimentario productos y servicios que satisfagan sus deseos y necesidades”.

Pueden existir una serie de factores que influyan a la competitividad y se los puede agrupar en tres áreas: calidad, eficiencia e innovación.

- **Calidad.** Se entiende por calidad a productos y servicios que atienden a determinados padrones de satisfacción del cliente.
- **Eficiencia.** Es producir con menor esfuerzo posible, desde los puntos de vista económicos y de producción, esto significa respectivamente menores costos y mayor productividad.
- **Innovación.** Se refiere a productos o servicios que atienden a nuevas necesidades (muchas de ellas introducidas por el nuevo producto y/o servicio).

Enfoque Sistémico

El concepto de competitividad sistémica parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural, con el fin de examinar la competitividad pueden distinguirse diferentes niveles de análisis.

“El enfoque de competitividad sistémica hace referencia a cuatro niveles analíticos distintos pero interrelacionados: el meta, el macro, el meso y el micro”, así lo menciona CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 23).

El enfoque sistémico de la competitividad está orientado al análisis de las estructuras económicas. Según este enfoque, la manera cómo interactúan los sistemas y las organizaciones permite un mayor o menor grado de competitividad.

Nivel Meta

Este nivel se inserta de forma complementaria en cada uno de los otros niveles, y se refiere a aspectos del recurso humano, como desarrollo de habilidades y conocimientos y, por ende, comprende los temas de educación y capacitación.

Según CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 27), “El nivel meta de la competitividad está dado por el desarrollo de la capacidad nacional de conducción. Todas las políticas implementadas en un territorio dependen directamente de la capacidad estatal de conducción de la economía y de la existencia de patrones de organización que permitan movilizar las capacidades de creatividad de la sociedad; este es el eje central del nivel meta de competitividad”.

La articulación de actores estratégicos y la formación de estructuras sociales permiten llevar a cabo una movilización. Este tipo de acciones son determinantes para la formación de patrones de organización que impulsen la pro-actividad de los agentes económicos.

Es decir este nivel nos ayuda a optimizar la eficacia en los niveles micro, macro y meso son esenciales la eficacia de la organización jurídica, política y económica, del esquema social de organización e integración y del sistema organizativo para la interacción estratégica, porque la competitividad sistémica no puede dar resultados sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad entera.

En palabras de CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 26), “La integración social es uno de los mayores determinantes del nivel meta de competitividad, ya que por este medio se incrementa la capacidad para la solución de problemas y diagnóstico de nuevas oportunidades. La integración social depende de la compatibilidad de los sistemas de valores; de la capacidad de reacción rápida, ágil y eficaz ante los cambios; y de las instituciones, regulaciones y hábitos que posibiliten expectativas de comportamiento estables”.

Nivel Macro

Se refiere a la estabilidad del contexto macroeconómico, pues su inestabilidad perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son claves para una asignación eficiente de recursos en la economía. Por nivel macro de la competitividad se entiende el aseguramiento de las condiciones macroeconómicas estables de un espacio territorial. El cumplimiento de esta condición posibilita la existencia de mercados eficaces de factores y productos que permitan asegurar una asignación justa de los recursos.

“La existencia de descontrol en las finanzas de los gobiernos nacionales ha generado en la mayoría de los países de América Latina grandes déficits presupuestarios que no permiten estabilidad en las expectativas de los agentes económicos. El financiamiento de déficits presupuestarios, las elevadas deudas externas y las altas tasas de interés son solo algunos ejemplos de los problemas con que cuentan muchas de las economías latinoamericanas.

Estas condiciones limitan la operatividad del mecanismo de precios como indicador del mercado, debilitan la inversión nacional, obstaculizan la importación de bienes de capital y debilitan las bases del crecimiento de las economías nacionales”. Según menciona CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 30).

Es decir, el éxito de una estabilización se basa en la voluntad del gobierno de imponer reformas, en crear un consenso nacional sobre su importancia y en lograr el apoyo internacional, por lo que los autores también hacen referencia a las políticas restrictivas (presupuestaria, monetaria y fiscal) utilizadas por el gobierno para bajar y estabilizar la inflación, limitan el consumo y la inversión nacional, distorsionan los mercados de moneda y capitales, a la vez que desaceleran el ritmo decrecimiento de la economía.

Mientras que GRACIA, Maximiliano (2008, pág. 21), establece que “La eficiencia macroeconómica es base para la competitividad de las empresas y para el desarrollo regional, en este sentido son múltiples las variables de análisis. Con objeto de lograr una asignación efectiva de recursos, resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales. Elementos fundamentales que permitirían desarrollar nuevas capacidades para operar con éxito en el mercado internacional”.

Nivel Meso

En el nivel Meso se destacan elementos como la infraestructura y el desarrollo de logística.

Según CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 32), este “Nivel forma parte de un sistema complejo en donde se relacionan elementos nacionales y territoriales. Dentro de los elementos nacionales de más relevancia se encuentra la infraestructura física especialmente concebida para la formación de complejos productivos, estructuras intangibles, políticas selectivas y activas en el área del comercio exterior e intereses en el ámbito internacional”.

Por lo que el autor explica que estos factores se reflejan en la proximidad geográfica, física y comercial de las relaciones de los agentes económicos; en la infraestructura física y logística para la formación de aglomerados en espacios regionalmente delimitados; en la existencia de unidades productivas de punta dentro del desarrollo regional; en la existencia de un entorno empresarial local, y en el desarrollo de estructuras institucionales que permitan formar estructuras productivas eficientes en territorios locales y regionales. Estos elementos territoriales permiten que los esfuerzos individuales de los actores se entrelacen para crear una estructura que alivie los esfuerzos del estado central, al otorgar mayor responsabilidad a los agentes territoriales sobre las decisiones ligadas a la localización.

Con esto, se aprovechan de mayor manera las ventajas de aglomeración y proximidad, mejorando las posibilidades de establecer relaciones de cooperación entre las diferentes regiones y el Estado central.

Así mismo, CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 32) indica que se “Consolidan las articulaciones empresariales y los enlaces entre industria y servicios, estableciendo una red de relaciones de interacción entre el nivel regional y nacional. Cuando las políticas nacionales refuerzan las acciones de los agentes económicos regionales, se presentan aglomeraciones dinámicas entre unidades productivas territoriales que impulsan la estrategia nacional de desarrollo. Es decir, la correspondencia y compatibilidad entre las políticas nacionales y territoriales facilita la formación de estructuras económicas que impulsan por sí mismas los objetivos económicos nacionales”.

Así también lo establece GARCIA, Maximiliano (2008, pág. 20) al mencionar “Que dentro del ajuste estructural de los años ochenta, existía consenso acerca de que la clave para mejorar la competitividad eran las reformas macroeconómicas y la modernización en el nivel microeconómico; sin embargo, ese enfoque dejaba a un lado la importancia que tiene optimizar de forma constante el entorno empresarial”.

En teoría se señala que el resultado del cambio tecnológico-organizativo y de la superación del tradicional paradigma de producción, en el entorno empresarial, las instituciones y los patrones políticos situados en el nivel meso han cobrado mayor importancia a lo largo de la última década. Plantean que las innovaciones y la acumulación de conocimientos, van de la mano con la formación de redes de colaboración inter empresarial y con otras instituciones de cooperación; para ellos, la creación de esos conjuntos institucionales constituye el fundamento de toda política de cada locación activa. Por ejemplo, la capacidad tecnológica en cuanto fundamento de la competitividad, se basa en stocks de conocimientos y en procesos de aprendizaje acumulativo difícilmente transferibles.

De esta manera surgen los patrones y las ventajas competitivas particulares para cada país y región, los cuales no son fáciles de imitar. Además se establece que el nivel meso se crea en el momento en que el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad. Diferente a las estrategias de política macroeconómica, la formación de estructuras a nivel meso se pueden desarrollar y promover no sólo por la política pública, ya que las empresas, las instituciones intermedias y las asociaciones, también pueden aportar lo suyo a la configuración de la localización industrial.

Nivel Micro

A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y distancias fuentes de materias primas, empresa y mercados.

CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 33), establece que “El nivel micro de la competitividad se refiere a la estrategia genérica implementada por la empresa. Es decir, depende de la forma en que las unidades productivas consiguen equilibrar entre sí las relaciones de cooperación y de mercado. El factor localizacional de la unidad productiva desempeña un papel determinante bajo este nuevo rediseño de procesos, ya que la proximidad física genera ventajas competitivas”.

Sin embargo GARCIA, Maximiliano (2008, pág. 19), afirma que en “El nivel microeconómico se ha generado un mejoramiento continuo de las empresas y las cadenas de producción, con ello se han producido externalidades positivas y se ha generado un entorno en el que las empresas desarrollan cuatro factores necesarios para alcanzar la competitividad: eficiencia en costos, calidad, diversidad de productos y capacidad de respuesta; para lograrlo se han realizado cambios en organización de la producción y desarrollo de producto”.

Por otro lado la consecución de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción por parte de las empresas es necesaria a través de la introducción de cambios en la organización de la producción acortando tiempos de producción, sustituyendo las cadenas de ensamblaje, en la organización.

El nivel micro propone para lograr flexibilidad, eficiencia, calidad y velocidad de reacción, el desarrollo de cambios en dos planos diferentes:

- a) “Modificar la organización de la producción, para ello es necesario disminuir los tiempos de producción mediante la sustitución, por ejemplo, de las cadenas de ensamblaje, y de los sistemas de transferencia por celdas de fabricación. Sustituir el método anterior permitiría responder con rapidez a los deseos del cliente y reducir las existencias en depósito, además se lograría disminuir los costos del capital de giro”. Según GARCIA, Maximiliano (2008, pág. 20).

b) “Es necesario que las empresas se especialicen en aquella producción que les asegure mejorar su competitividad; reorganicen el suministro introduciendo sobre todo sistemas articulados justo a tiempo y reduzcan la cantidad de proveedores directos”. Así lo menciona GARCIA, Maximiliano (2008, pág. 20).

Componente Político

La estrategia refleja los intereses de los grupos que, a su vez, representan segmentos de la cadena del producto o la cadena de manera total que pueden estar interesados en ciertos productos y de esta manera poder plantear una posible negociación.

“Esta aceptación de la naturaleza segmentaria de la cadena permite reflejar los intereses particulares que puedan tener grupos de actores y, de esta manera, establecer correctamente las bases para negociar y lograr los acuerdos que harán posible el funcionamiento de la estrategia agregada. Situaciones de esta naturaleza permitirían tratar las diferencias que existen entre productores y comerciantes. Sin duda que si algunos de los problemas se derivan de la falta de competitividad en los mercados por la existencia de comportamientos monopólicos, estos deberán ser tratados en el marco que establezcan las leyes del país”, según CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 37).

Componente Técnico

La sustentación de las propuestas y las decisiones acerca de los acuerdos y consensos se genera a partir de información sobre la situación de la industria y su participación en el mercado. Los elementos que se requieren para el desarrollo del programa pasan por una clara aceptación de los objetivos del mismo, particularmente los referidos al producto/mercancía que se quiere ofrecer y el o los mercados en los que se espera participar con el nuevo producto.

“Es por lo tanto necesario desarrollar la información acerca de la tecnología en uso, de los mercados en los que se está participando y a los que se pudiera acceder y, en general, reunir todos los elementos técnicos que permitan el conocimiento de la situación actual y de la que se debe lograr a partir de los cambios e inversiones que se hagan”. Según lo expuesto por CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 40).

Finalmente, dentro de este componente técnico, se deberá considerarse un análisis y propuesta de los instrumentos técnicos y de política que se requieran para incentivar y coadyuvar a los cambios que se propongan.

Componente Financiero

La factibilidad del proceso de modernización enunciado para alcanzar mayores “Niveles de competitividad se sustenta en la posibilidad de lograr el financiamiento adecuado a las características de los actores que participan de esta estrategia. Si se toma en cuenta que el beneficio de la modernización es una contribución importante al bienestar de la población en general y al logro de mayores niveles de desarrollo económico del sector y país, el financiamiento debe contener elementos públicos y también privados. Privados, porque parte de los beneficios directos de la inversión son apropiados por el inversor individual”, así lo menciona CHAVARRÍA, ROJAS, & SEPÚLVEDA (2012, pág. 44).

Es decir que el componente financiero que la empresa posea es el que ayudara a dicha empresa alcanzar mejores niveles de modernización los mismos que será una guía para el logro de sus objetivos y les ayudara a obtener el éxito que ellos esperan, así mismo, se podrá tener mejores ingresos .

La Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es una primicia con la que cuentan las empresas o los territorios para diferenciarse de su competencia. Esta ventaja a diferencia de las ventajas comparativas no viene dada por la naturaleza, es una ventaja que, o bien debe ser creada elevando las ventajas ya existentes.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Según FERREIRA, Manuel (2012, pág. 26), indica que “El peso de las Cinco Fuerzas de Porter determina la capacidad de las empresas involucradas para obtener beneficios. Si todas las fuerzas son altas, los beneficios serán limitados. Caso opuesto, si las fuerzas son débiles, es teóricamente posible generar un beneficio significativo”.

Por lo tanto, el punto central del modelo es enfocarse sobre estas fuerzas, de modo tal de identificar los factores claves del éxito de la industria. Visto de otra forma, hay que dominar estos elementos estratégicos para obtener ventajas competitivas. Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión.

Amenaza de Nuevos Aspirantes

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Según PORTER, Michael (2009, pág. 38), “Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad. Cuando la amenaza es real los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores”.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de accesos y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos.

De igual manera si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. Es la amenaza de entrada no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad.

Mientras que ALLEN, David (2008, pág. 6) indica que “Los sectores atractivos formados por industrias que tienen una alta rentabilidad, actúan como un imán para muchas empresas que ven en ellos nuevas oportunidades para aumentar sus beneficios y mejorar su posición competitiva. Sin embargo, la aparición de nuevos concurrentes en un sector suele ser una mala noticia para los ya establecidos”.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Poder de Negociación con los Proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación.

“Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismo al cobrar un precio elevado, la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del costo al precio final”. Así lo menciona PORTER, Michael (2009, pág. 1).

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Además, según FERREIRA, Manuel (2012, pág. 1) indica que “El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.”.

De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidor se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Según PORTER, Michael (2009, pág. 145) dice que “La rivalidad entre los competidores existentes adoptan muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar de la intensidad con que las empresas compiten y, segundo de la base sobre la que estas compiten”.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

Mientras que ALLEN, David (2008, pág. 12) afirma que “La competencia entre empresas pertenecientes a un sector determina principalmente el nivel de rentabilidad del sector y la situación global de competitividad. Si bien es así para la mayoría de los sectores, existen, claro está, otros factores que entran en juego. La intensidad de la rivalidad entre empresas varía enormemente de un sector a otro, y con frecuencia se emplean adjetivos como sanguinario, intenso, moderado, o débil, para describir la intensidad de la competencia”.

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de Negociación con los Compradores

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Para PORTER, Michael (2009, pág. 38), los “Clientes influyen la otra cara de los proveedores influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo aquello acosta de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencias negociadoras sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios”.

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Mientras que FERREIRA, Manuel (2012, pág. 3) confirma que “La principal influencia de los consumidores ocurre a través de su poder de negociación. De acuerdo a las Cinco Fuerzas de Porter, la influencia en el precio y las condiciones de venta, las formas de pago y los servicios asociados a los productos, determinan la rentabilidad del mercado. El nivel de aglutinación de los consumidores determina el grado de poder que poseen; si existen pocos clientes y una gran cantidad de productores, los primeros tienen un alto poder de negociación, por ejemplo, las grandes cadenas de supermercados ante los pequeños productores”.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy particular o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Amenaza de Productos Sustitutos

Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera, es decir, constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda.

Según FERREIRA, Manuel (2012, pág. 3) menciona que “A veces la amenaza de un producto sustituto no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. Los sustitutos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector”.

Sin embargo, cuando “La amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiste por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un tacho en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resistirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento”. Así lo afirma PORTER, Michael (2009, pág. 38).

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Mientras que para ALLEN, David (2008, pág. 19) explica que “Los productos sustitutos se refieren a productos de otros sectores, productos que pueden realizar la misma función que el del sector en cuestión. Los sustitutos satisfacen básicamente las necesidades de los clientes. Las empresas que ofrecen sustitutos son, por tanto, competidores en potencia y plantean una amenaza a las empresas que fabrican el producto original”.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Procesos Administrativos

En el proceso administrativo se conocerá sobre la importancia que tiene dentro de una empresa ya que si no se llevan los pasos como son la planeación, organización, dirección y control no funcionaría adecuadamente, también es fundamental tener una buena comunicación dentro de la empresa ya que si se siguen todos los pasos correctamente nos ayudara a la toma de decisiones. La planeación es lo primero que se debe tomar en cuenta ya que en ella el administrador se debe anticipar con la meta y las acciones, ya que se deben basar solo en metas y lógicas.

Para STHONER, James; GILBERT, Danniell (1996, pág. 11) “Un proceso es una forma de sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran todas sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que sean.”

Después esta la organización esta es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

Dentro de la dirección se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización.

Control es la que se encarga de evaluar el desarrollo de general de una empresa. Dentro de esta investigación también encontraremos la opinión de algunos autores acerca del proceso administrativo.

Planeación	Organización	Dirección	Control
- ¿Qué es lo que se quiere hacer? - ¿Qué se va a hacer?	- ¿Cómo se va a hacer?	- Verificar que se haga	- ¿Cómo se ha hecho?

Planeación: Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograr, con base la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Organización: Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Dirección: Proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización.

Control: Es la medición y la correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.

La Planeación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para las organizaciones, es decir, la planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Según RAMÍREZ, José (1997, pág. 5), “La visión moderna de la planificación está constituida por conceptos y categorías de carácter filosófico, técnico, social, económico, y político, y por distintos métodos y técnicas descriptivas apoyadas en proyecciones estadísticas”.

La planeación estratégica es la forma de prevención anticipada a las situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de forma positiva o negativa.

CARDENAS, Freddy (2005, pág. 102) menciona “Que podemos definir la Planificación Estratégica como el esfuerzo ordenado para producir decisiones que conforman y guían lo que una organización (empresa, institución) quiere conseguir, a partir de su situación actual”.

De igual manera ARMADOR, Fatima (2001, pág. 74) dice que “La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director”.

El Plan Estratégico

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

De igual forma ARMADOR, Fatima Fatima (2001, pág. 74) menciona que la “Planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas.

Según ARMADOR, Fatima (2001, pág. 74), “La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus

objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”.

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar proyectos u objetivos.

Además, “La Planificación Estratégica es ante todo un proceso, que debe ser de consenso y donde los actores involucrados asuman de manera consciente los compromisos que los objetivos y metas exigen. De tal manera que pueda convertirse en una verdadera herramienta de transformación”, según CARDENAS, Freddy (2005, pág. 99)

Por otro lado, PARIS, Fernando (2005, pág. 24), menciona que “La planificación estratégica está muy cerca de la política de la organización. El proceso de planificación estratégica está más próximo a la toma de decisiones políticas que a la planificación racional”.

Podemos llegar a la conclusión que las organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son las más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

La Administración

La administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones, es decir, es el acto de guiar, gestionar o dirigir una empresa, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

Para ANDRADE, Cristina (2011, pág. 34) “La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas ordenes emitidas.”

La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización

2.4.2. Marco Conceptual de la Variable Dependiente

Las Finanzas

Las finanzas son usadas por empresas, por gobiernos, por individuos, y también por numerosas organizaciones. Todos tienen en común que el logro de sus metas las mismas que depende de una buena inversión, es decir, una buena administración de su dinero. El uso correcto de los instrumentos financieros es el que determinará el éxito de una empresa o una persona.

Según LAWRENCE, Gitman (2003, pág. 3), menciona que “Las finanzas se pueden definir como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos”.

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

Los objetivos de las finanzas son:

- Proveer de recursos económicos suficientes.
- Maximizar el valor de mercado de las empresas.
- Administrar los riesgos económicos y financieros.

Las finanzas son el proceso de crear, mover y utilizar el dinero, permitiendo el flujo de dinero a través de una empresa de la misma manera que facilita el flujo de dinero.

Mientras que, MERTON, Robert (2000, pág. 2) explica que “Las finanzas estudian la manera en que se los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras: que se distribuyen a lo largo del tiempo y que generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

Es decir, las finanzas son un elemento crucial para el éxito de una organización ya que proporcionan rigor para la toma de decisiones, siendo el catalizador para el crecimiento, el baremo de la excelencia, y la fuente de conocimiento.

El Análisis Financiero

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

Según MOYER, MCGUIGAN, & KRETLOW (2005, pág. 54), menciona que “Un análisis financiero permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa. Además, indica si una compañía tiene efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones o si tiene un periodo razonable de las cuentas por cobrar una política eficaz de administración de inventarios, etc”.

El análisis financiera también puede utilizarse para evaluar la viabilidad de una empresa y de esa manera determinar si recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asumen en el desarrollo de su actividad laboral.

Sin embargo ELIZONDO, Arturo (2006, pág. 156), explica que “Los métodos de análisis constituyen técnicas específicas que permiten conocer el efecto de las transacciones de la entidad sobre su situación financiera y resultados. Ahora bien los métodos de análisis se fundamentan en la comparación de valores, los cuales pueden ser verticales u horizontales”.

En consecuencia, la función del análisis financiero es convertir los datos obtenidos en información útil, razón por la cual el análisis financiero debe ser básicamente decisonal para la toma de medidas.

Por lo tanto, “El análisis financiero implica la determinación de los niveles de riesgo y rendimiento esperado de activos financieros individuales, así como de grupos de activos financieros”. Así lo menciona GORDON, Alexander (2003, pág. 150).

De igual manera, para TORRES, Gerardo (2010, pág. 5), “El análisis financiero es muy importante para todo profesional ya que la necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en un mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones”.

Es decir, el análisis de estados financieros descansa en 2 bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos.

Finalmente podremos decir que el análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Las Razones Financieras

Las razones financieras o también conocidos como índices financieros son el método más conocido, que nos brinda la contabilidad, para la toma de decisiones de negocios en la empresa, es el análisis de estados financieros que son los muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través de un lapso de tiempo.

Mientras que SÁNCHEZ, Inocencio (2006, pág. 15) indica que “Las razones o índices financieros no son más que la relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas se puede detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que pueden presentar las cifras de los estados financieros”.

Por otro lado, ACHING, César (2000, pág. 14) indica que “Uno de los instrumentos más usados para realizar un análisis financiero, es el uso de las razones financieras. Estas tienen la capacidad de medir en un alto grado la eficacia y el comportamiento de la empresa. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera; pueden precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad”.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, es decir, son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

“Es decir los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesadas en la empresa, sean estos sus dueños, banqueros, asesores, capacitares, el gobierno, etc.”. Según ACHING, César (2000, pág. 16).

Por lo cual se los ha clasificado de la siguiente manera:

1. Razones de liquidez
2. Razones de endeudamiento
3. Razones de rentabilidad
4. Razones de cobertura

Razones de Liquidez

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa.

Razones de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos.

Razones de Rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios.

Razones de Cobertura

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa.

Es importante que los resultados de este análisis se comparen con un estándar o patrón, en primer lugar que las razones de una empresa sean similares al tamaño, al giro o a los mismos servicios que se presten para esto existe una serie de indicadores o índices que nos permiten hacer estas comparaciones y/o cuantificaciones.

La Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Según SÁNCHEZ, Juan (2002, pág. 25) afirma que “La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados.

En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo”.

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas.

La rentabilidad es uno de los conceptos más importantes en las empresas modernas y uno de los más utilizados por la comunidad de negocios. Es lo que buscan, básicamente, todos los inversores, la rentabilidad es, al menos en parte, lo que busca el gerente con sus decisiones directivas y lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en determinada empresa, o si, por el contrario, retiran sus fondos .

Además la rentabilidad se puede expresar mediante la siguiente formula:

$$Rentabilidad = \frac{Beneficios}{Recursos Financieros}$$

El término rentabilidad también es utilizado para determinar la relación que existe entre las utilidades de una empresa y diversos aspectos de ésta, tales como las ventas, los activos, el patrimonio, el número de acciones, etc.

Entonces podremos decir que la rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Tabla 2. 1. Interpretación de los Indicadores

INDICADOR	INTERPRETACION
Rendimiento sobre la Inversión (ROI)	Si el ROI es positivo significa que la empresa es rentable, mientras más alto sea el ROI, más eficiente es la empresa al usar el capital para generar utilidades. Pero si el ROI es menor o igual que cero, significa que los inversionistas están perdiendo dinero.
Rendimiento del Activo (ROA)	Es el rendimiento que genera la totalidad de la inversión en la empresa o por cada dólar en activos se genera x % de ganancia, mientras mayor sea el rendimiento obtenido, será indicador de una buena política administrativa.
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	Es la rentabilidad que la empresa genera sobre la aportación del dueño o los accionistas, por cada dólar que pone un accionista, este tiene una ganancia de x % por cada dólar.
Margen Bruto	Mientras más alto sea el resultado mejor uso se le está dando a los componentes del costo de ventas y mayor será la utilidad.
Margen Operacional	Representa el porcentaje de las ventas que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.
Margen Neto	A partir de este margen se puede determinar qué tan rentable fue el ejercicio y que tan atractivo fue el negocio como inversión frente a otras alternativas del mercado.

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Indicadores

Los indicadores expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

“Los indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio. Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y los que se estudian son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas”. Así lo explica manifiesta ACHING, César (2000, pág. 28).

Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

Rendimiento sobre la Inversión (ROI)

El ROI es un parámetro muy simple de calcular para saber lo positiva que sea una inversión. Los valores de ROI cuanto más altos mejor. Si tenemos un ROI negativo es que estamos perdiendo dinero y si tenemos un ROI muy cercano a cero, también podemos pensar que la inversión no es muy atractiva

“El índice del rendimiento sobre la inversión Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas”. Así lo indica ACHING, César (2000, pág. 28).

$$ROI = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$$

Esto significa que por cada dólar invertido en la empresa en un periodo de tiempo en los activos produjeron en dicho periodo un determinado porcentaje sobre la inversión.

“Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertida”. Así lo afirma ACHING, César (2000, pág. 28).

Si el ROI es positivo significa que el proyecto es rentable (mientras mayor sea el ROI, un mayor porcentaje del capital se va a recuperar al ser invertido en el proyecto). Pero si el ROI es menor o igual que cero, significa que el proyecto o futuro negocio no es rentable (viable), pues en caso de ponerse a marchar se perdería dinero invertido.

Margen Bruto

Según HORNGREN, SUNDEM, & STRATTON (2006, pág. 45), menciona que “El margen bruto o también llamado utilidad bruta, es el excedente de las ventas por arriba del costo de los bienes vendidos. El costo de venta es el costo de la mercancía que adquiere o produce una compañía y que después vende”.

Sin embargo HALLE, Andrés (2011, pág. 34), expresa que “El margen bruto es el resultado económico de las distintas actividades productivas que se realizan en el establecimiento, no imputando los gastos indirectos.”

El margen Bruto tiende a subir; siempre y cuando existan costos fijos, ya que los costos variables aumentarán en proporción a la cantidad de ventas. Es decir, si solo existiera los costos variables a más ventas el margen bruto no se incrementará.

$$\text{Margen Bruto} = \text{Precio de venta} - \text{costo de los bienes vendidos}$$

Este margen bruto, que suele ser unitario, es un margen de beneficio antes de impuestos. El cual se puede interpretar como la utilidad generada por las ventas.

Margen Operacional

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Para VAN & WACHOWIC (2002, pág. 146), expresa que “Se puede interpretar como la utilidad operacional que generan las ventas. Esta utilidad es el costo de las ventas y los gastos operacionales, es decir de administración y ventas”.

Margen Neto

Según VAN & WACHOWIC (2002, pág. 146), “El margen de utilidad neto es un parámetro de rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos sobre la renta”.

El margen neto es el margen de beneficio después de los impuestos; esto es, el margen bruto unitario menos los impuestos repercutibles en ese producto. También se expresa en unidades monetarias/unidad vendida.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El Margen neto muestra el porcentaje de utilidad generada por las ventas. Todo lo bruto y el margen operacional afecta por igual al margen neto.

Rendimiento del Activo (ROA)

Mide la rentabilidad sobre el activo total. Es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

Para HORNGREN, Charles (2003, pág. 519), “El rendimiento sobre el capital mide el éxito una compañía al utilizar su activo para ganar ingresos para los que están financiando su negocio”.

Entonces el ROA es una herramienta para diagnosticar la rentabilidad y la eficiencia en los negocios, es el retorno sobre los activos conocida como ROA. Además el ROA es una medida de eficiencia operacional en la utilización de los activos de una empresa.

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

Por cada unidad monetaria invertida en activos la empresa obtiene esa cantidad de unidades monetarias de utilidad netas.

Propone medir el retorno sobre los activos independientes del costo de mantenerlos, como una medida de productividad pura en la utilización de recursos, sin tener en cuenta el costo de los pasivos y el patrimonio.

Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

Según ACHING, César (2000, pág. 28) “Esta razón lo obtendremos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de las empresas. Mide la rentabilidad de los fondos aportaciones por el inversionista”.

Lo que quiere decir que se basa en el análisis de la rentabilidad obtenida por los accionistas, para lo que necesita medir el beneficio y la inversión realizada por los mismos.

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

Esto significa que por cada dólar que los accionistas o propietarios mantienen en la empresa en un periodo determinada se genera un rendimiento de un determinado porcentaje sobre el patrimonio.

“Es decir mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario”. Así lo indica ACHING, César (2000, pág. 28).

Tipos

Económica

La rentabilidad económica es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos(beneficio bruto) y el activo total, expresada normalmente en tanto por ciento, mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa o capitales invertidos y es independiente de la estructura financiera o composición del pasivo.

Según SÁNCHEZ, Juan (2002, pág. 67), “La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos”.

Para ACHING, César (2000, pág. 28), “La rentabilidad económica es considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad”.

Mientras que ESLAVA, José (2008, pág. 81), indica que “La rentabilidad económica pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y acabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto al pasivo como a los propios accionistas de la empresa”.

Indicador

Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados:

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total}}$$

“El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad”. Según SÁNCHEZ, Juan (2002, pág. 69).

Financiera

La rentabilidad financiera es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios, es decir, la rentabilidad financiera mide la rentabilidad de los accionistas o rentabilidad del capital propio, la rentabilidad económica mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa, con independencia de la clase de financiación utilizada y su costo.

Según SÁNCHEZ, Juan (2002, pág. 70) menciona que “La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios”. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios.

Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

Por otro lado ESLAVA, José (2008, pág. 88), expresa que “Este ratio mide la capacidad de la empresas para remunerar a su propietarios, representando para ellos en última instancia, el coste de oportunidad de los fondos que mantienen inventarios en la empresa y posibilita la comparación, al menos en principio, con los rendimientos de otras inversiones alternativas”.

Entonces se podría decir que la rentabilidad financiera es, para las empresas lucrativas, el ratio más importante ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Sin duda alguna salvo raras excepciones, los propietarios de una empresa invierten en ella para obtener una rentabilidad suficiente.

Indicador

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\textit{Resultado neto}}{\textit{Fondos Propios a su Estado}}$$

Según FERNÁNDEZ & CASADO (2011, pág. 29), indican que “Al hablar de beneficio en la empresa hemos de referirnos al beneficios después de impuestos, ya que partir de la normativa mercantil desarrollada en el plan general de contabilidad el impuesto de sociedades, hay que considerarlo como un gasto de la unidad productiva”.

Componentes

Según GITMAN & JOEHNK (2005, pág. 90), señala que “La rentabilidad de una inversión puede proceder de más de una fuente. La fuente más común es el pago periódico de los dividendos o intereses. La otra fuente de la rentabilidad es la apreciación en valor, la ganancia obtenida de la venta de un instrumento de inversión por un precio superior al original de compra.”

Y estas son denominadas como: Flujos de Ventas y Ganancias de capital.

- **Flujos de rentas**

Los flujos de rentas pueden tomar la forma de dividendos de las acciones, el interés recibido en bonos, o dividendos resididos en fondos de inversión. Para ser consideradas rentas, deben realizarse en forma de dinero metálico o ser fácilmente convertibles en dinero metálico.

“Para nuestros propósitos los flujos de rentas son normalmente dinero en metálico o algo cercano al dinero metálico que se reciben periódicamente como resultado de poseer una inversión”. Así lo afirma Según GITMAN & JOEHNK (2005, pág. 90).

- **Ganancias de Capital**

Las ganancias de capital es el dinero que se genera de la compra venta de las inversiones y si ocurre lo contrario, es decir, si la venta de las inversiones es inferior al de la compra se dice que se presenta una pérdida de capital.

“La segunda dimensión de la rentabilidad trata del cambio, si lo hubiese, en valor de mercado de una inversión. La cantidad de dinero por la cual la venta de una inversión supera a su precio de compra original se llama ganancia de capital.” Según lo indica GITMAN & JOEHNK (2005, pág. 90).

- **El factor Positivo**

El factor positivo, el techo, la recompensa por comercial un producto es el precio de venta.

“El precio de venta es la moneda de cambia contra la cual entregamos nuestros productos. Es el valor que el cliente está dispuesto a pagar y nosotros aceptamos recibir. Es el monto en dinero que perfecciona la tradición de la posesión de una cosa intangible del vendedor al comprador”. En palabras de FAGA & RAMOS (2006, pág. 15).

- **El factor Negativo**

El factor negativo, el piso, el sacrificio que hay que hacer para fabricarlo y venderlo es el costo.

“El costo es para nosotros lo que nuestro precio de venta es para nuestros clientes. Tráves del costo obtenemos los insumos materiales, la mano de obra y el capital necesario para nuestra operación. Y cuando pagamos un costo, adquirimos la propiedad de aquello por lo cual desembolsamos un mosto de dinero”. Así lo menciona FAGA & RAMOS (2006, pág. 15).

La rentabilidad es la resultante de la concurrencia de dos factores, uno positivo y otro negativo, que sumados algebraicamente determinan un tercer factor, que no es el uno ni el otro.

Importancia

La rentabilidad se está convirtiendo en un elemento cada vez más valorado a la hora de elegir el fondo de inversión de renta variable más adecuado para la cartera.

Para MEJÍA, Carlos (2010, pág. 1), informa que “La rentabilidad es una medida por excelencia del resultado integral que se produce al combinar las bondades del sector donde se encuentre la empresa y la adecuada gestión de quien la dirige. Por esta razón, permite realizar comparaciones entre empresas diversas del mismo sector y aun entre empresas de sectores diferentes, tales que ayudan a visualizar la conveniencia y tendencias estructurales de un sector con relación a otros, lo cual se refleja en la dinámica de las cifras de rentabilidad”.

La rentabilidad se ve afectada por decisiones que tomemos tanto en la parte comercial o en la generación de ingresos como en la parte más operativa. Por lo tanto tener un modelo o un sistema de información de la rentabilidad pasa por ser una obligación para cualquier empresa.

Pero la rentabilidad tiene muchas formas de ser medida, y muchas dimensiones a través de la cual puede ser vista. Particularmente, pienso que un buen modelo de rentabilidad debe contemplar la forma en que la empresa genera las ventas y utiliza sus recursos (con el respectivo costo), además de permitir entender cómo se genera esta rentabilidad.

La importancia de la rentabilidad es fundamental para el desarrollo porque nos da una medida de la necesidad de las cosas. En un mundo con recursos escasos, la rentabilidad es la medida que permite decidir entre varias opciones. No es una medida absoluta porque camina de la mano del riesgo.

Entonces se podría decir que la liquidez como la rentabilidad son de vital importancia ya que una alta liquidez le permite a la empresa una buena reputación en el manejo de garantías operativas y con las corporaciones financieras y una buena rentabilidad permite mejores y mayores beneficios para los accionistas, mejores sueldos e incentivos para los directivos. Si bien con estas se tienen beneficios también se corren riesgos ya que con la liquidez se sacrifica parte de la rentabilidad, y si se tiene el dinero aplicado a generar utilidades, no se puede cumplir con la liquidez.

2.5. Hipótesis

La competitividad incide en la rentabilidad en la empresa balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

2.6. Señalamiento de las Variables

Variable Independiente: Competitividad.

Variable dependiente: Rentabilidad.

Unidades de Observación: Empresa de Balanceados PROINBA.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

El desarrollo de la presente investigación está enmarcado en el enfoque cualitativo así como también en el cuantitativo, es decir, se realizó un estudio cuali-cuantitativo. Cualitativa porque debido a que el problema que se plantea requiere una investigación interna utilizando técnicas cualitativas que permite una observación naturalista con el objeto de describir e interpretar la realidad del problema de la empresa de balanceados PROINBA en un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia afuera; los objetivos que se plantearán proponen acciones inmediatas a fin de solucionar satisfactoriamente el problema identificado.

Es por ello que, SCHIFFMAN & LAZAR (2000, pág. 54) menciona que “La investigación cualitativa consiste en entrevistas de profundidad, grupos de enfoque, análisis de metáforas y técnicas proyectivas que son administradas por un entrevistador capacitado.”

Así mismo, GALEANO, María (2003, pág. 24) expresa que “Los estudios de orden cualitativo tienden a comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción visto a partir de múltiples lógicas presentes en los diversos y heterogéneos actos sociales.”

Mientras que en el enfoque cuantitativo, porque es necesario la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico por medio del cual se transformarán las mediciones en valores numéricos, es decir datos cuantificables que son analizados con técnicas estadísticas para posteriormente extender los resultados a la empresa y al entorno logrando así mejorar las estrategias competitivas para incrementar los índices de rentabilidad.

Además, GÓMEZ, Marcelo (2006, pág. 59) indica que “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y el uso de estadígrafos para intentar establecer con exactitud patrones en la población.”

Según RUIZ, Ana (2007, pág. 19) “Con el enfoque cuantitativo puede tenerse la explicación de una realidad, expresada en datos, números, frecuencias, coincidencias, promedios, afirmaciones. Este enfoque permite: apreciaciones globales, tendencias, intenciones, registros estadísticos. No tiene en cuenta la subjetividades, las interpretaciones, las motivaciones.”

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

Para ejecutar el presente proyecto se desarrolló con las siguientes modalidades de investigación, bibliografía o documental y de campo.

3.2.1. Investigación Bibliografía o Documental

Para el desarrollo del proyecto investigativo aplicó la investigación bibliográfica y documental empleando la información escrita en libros, tesis de grado, Internet, sobre el tema: La Competitivas y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa PROINBA, con la finalidad de contribuir al enriquecimiento de conocimientos y al análisis de la información obtenida en estudios ya realizados anteriormente, donde se muestra la importancia de implementar estrategias competitivas en las empresas, para alcanzar un posicionamiento firme en el mercado.

La investigación documental según SORIANO, Raúl (2006, pág. 155) es “La que utiliza materiales provenientes de libros, revistas, periódicos, documentos públicos o privados o de otras fuentes para realizar una investigación teórica, apoyar una investigación directa.” El propósito de aplicar la investigación bibliográfica o documental es el conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en libros, folletos, revistas, tesis, internet y otros; en las cuales se revisará fuentes escritas de diferentes autores para la elaboración del marco teórico que definirá la metodología de la investigación con la finalidad de mejorar y ampliar los conocimientos en la realización y desarrollo de la presente investigación y también se incluirá la información propia de la empresa que servirá de soporte al estudio a realizarse.

Por lo cual MUÑOZ, Carlos (1998, pág. 53) indica que “La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores.”

3.2.2. Investigación de Campo

Para EYSSAUTIER, Maurice (2006, pág. 96) “La investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas.”

Además, es este tipo de Investigación “Es la que se plantea, organiza y dirige para captar información de la realidad empírica que se estudia. Se utiliza diversas técnicas de recolección de datos, según sean las características del objeto de estudio, las hipótesis y objetos y la disponibilidad de tiempo, personal y de recursos económicos y materiales.” Así lo estableció SORIANO, Raúl (2006, pág. 156).

Esta investigación permitió realizar un estudio minucioso y detallado de los hechos, con el fin de obtener toda la información verídica de cómo se origina el problema, es decir a través del contacto directo con los involucrados se podrá tener un enfoque

claro y real del problema para de esa manera buscar posibles soluciones que beneficien a todos los que conforman la empresa PROINBA, utilizando como técnica principal para recolectar la información la encuesta. Para esta investigación se tomó esta modalidad, porque, permitirá conocer y analizar el contexto de la competitividad y la rentabilidad de la empresa PROINBA, y la técnica en la que se basa la investigación es la observación y la encuesta.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

La presente investigación trata sobre la relación de la evaluación de la competitividad con la rentabilidad está en los siguientes niveles o tipos de investigación:

3.3.1. Exploratorio

Según GARCÍA, Pedro (2006, pág. 29) la investigación exploratoria “Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.”

Es por ello que JIMÉNEZ, Rosa (1998, pág. 21) indica que “Las investigaciones exploratorias suelen incluir amplias revisiones de literatura y consultas con especialistas. Los resultados de estos estudios incluyen generalmente la delimitación de uno o varios problemas científicos en el área que se investiga y que requieren de estudio posterior.”

Por lo cual, que la presente tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente a la competitividad y la rentabilidad, para tener una idea clara del problema, es decir, describirlo utilizando técnicas de recolección de la información. Además se pueden elaborar preguntas directrices, plantear hipótesis para orientar las siguientes fases de la investigación, mediante este tipo de investigación se describe las situaciones y eventos que han ocasionado el problema al interior de la empresa.

3.3.2. Descriptiva

Esta investigación nos permitirá conocer detalladamente las características del problema en estudio. El propósito de esta investigación es describir el problema en todo el contexto, es decir, como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos, en circunstancias de tiempo y espacio. También nos permitirá identificar las características demográficas de las unidades a investigarse como: población, distribución del trabajo, nivel de educación.

Es por ello que, MOHAMMAD, Naghi (2005, pág. 91) incida que “La investigación descriptiva es una fórmula de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué el sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.”

Sin embargo para GARCÍA, Pedro (2006, pág. 30) “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio, en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.”

Es decir, el estudio permitirá acudir a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y encuestas. También se podrán utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de veces se utilizará el muestreo para la recolección de información y lo obtenido será sometido a un proceso de codificación, tabulación y análisis.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

En palabras de Bernal (2006, pág. 45) “El universo poblacional es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar.”

Sin embargo para FUENTElsa, ICART , & PULPÓN (2006, pág. 55) la población “Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen.”

En otras palabras, la población es “La totalidad de individuos tomados en consideración” para un estudio. Según FUENTES , CASTIÑEIRAS, & QUERALTÓ (1998, pág. 20), es decir, la población es una conjunto de personas a las cuales se les aplicará la investigación, dichas personas comparten características similares.

Para la siguiente investigación la población está representada por los proveedores de las diversas materias primas, los clientes sean estos minoristas o mayoristas, empleados directamente de la actividad económica y personal administrativo como lo son el gerente y la contadora de la Empresa de Balanceados PROINBA que serán las personas a las cuales la encuesta con la ayuda de un cuestionario.

Tabla 3. 1. Detalle de la Población de la Empresa de Balanceados PROINBA del Cantón Cevallos

CARGOS	N° DE PERSONAS
Proveedores	9
Clientes	18
Empleados	6
Personal administrativo	2
TOTAL	35

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

3.4.2. Muestra

Se ha determinado que el estudio a toda la población implicará un gasto considerado por lo que se tomó una muestra de los clientes que posee la empresa de balanceados PROINBA del cantón Cevallos.

De modo más científico se puede definir a la muestra como “Una proporción de la población seleccionada para un estudio de investigación.” Así lo menciona Pope (2002, pág. 97).

Mientras que para Fuentelsa, Icart , & Pulpón (2006, pág. 55) indican que la muestra “Es un grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Para que sean representativa, sean de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión y sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas.”

A través de una muestra se pretende obtener datos relativamente reducidos pero relevantes y representativos de tal manera que se emitan criterios y conclusiones semejantes a lo que hubiese obtenido con el estudio de toda la población. Para identificar a la muestra se procederá a aplicar la fórmula correspondiente para la cual se tomará en cuenta un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5% el cual también interviene la probabilidad de superación del 50% y probabilidad de negación del 50% los mismos que serán utilizados posteriormente para su respectiva aplicación:

Fórmula de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + Ne^2}$$

Simbología:

n = Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Z = nivel de confianza (95% - 1,96)

P = Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura en nuestro caso es de 50%

q = Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-50%

N = Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

e = Es el error muestral deseado.

El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. (5%)

Para la presente investigación se consideró una población finita y pequeña por lo cual no se realizará la aplicación de la fórmula de la muestra debido a que la encuesta será aplicada a todo la población, es decir, a las 35 personas entre proveedores, clientes, empleados y personal administrativo, es decir, a clientes internos y clientes externos de la empresa de esta manera los datos que arrojen la aplicación de la encuesta mostrarán un mayor grado de confiabilidad.

3.5. Operacionalización de las Variables

Tabla 3. 2. Variable Independiente la Competitividad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica /Instrumento
La competitividad consiste en la habilidad con la que una empresa o país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales para establecer una ventaja competitiva ante sus competidores que son generados gracias al correcto empleo de sus factores para de esa manera establecer un alto desempeño laboral.	Ventajas Competitivas	Liderazgo	¿Cree usted que la empresa conoce cuáles son sus necesidades en cuanto a la competitividad?	Encuesta / Cuestionario
	Factores Internos	Tecnología	¿Conoce Ud. si la empresa está en constante innovación tecnológica?	Encuesta / Cuestionario
		Valor Agregado	¿Considera usted que los productos que la empresa comercializa satisface las necesidades del cliente?	Encuesta / Cuestionario
	Factores Externos	Demográfico	¿Qué empresa considera usted que es el mayor competidor?	Encuesta / Cuestionario
		Localización	¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa?	Encuesta / Cuestionario
	Desempeño	Mejora Continua	¿Considera usted que la empresa PROINBA debería implementar nuevas estrategias competitivas?	Encuesta / Cuestionario
		Buen Servicio	¿Ha tenido algún tipo de inconvenientes en la entrega de los productos?	Encuesta / Cuestionario
		Óptimos Resultados	¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas, reclamos o sugerencias de los clientes?	Encuesta / Cuestionario

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Tabla 3. 3. Variable Dependiente la Rentabilidad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica /Instrumento
La rentabilidad es el indicador financiero que mide la efectividad de las administración mediante el análisis financiero, es decir, es la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad o ganancia sea esta económica o financiera	Análisis Financiero	Análisis Vertical	¿Con respecto a la rentabilidad, la empresa ha realizado proyecciones a futuro, en qué nivel?	Encuesta / Cuestionario
		Análisis Horizontal	¿Qué factores considera usted que ayudarían a incrementar la rentabilidad de la empresa PROINBA?	Encuesta / Cuestionario
	Rentabilidad Financiera	RF	¿Utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa?	Encuesta / Cuestionario
		ROE	¿Toma medidas para evitar la pérdida innecesaria de materias primas durante la producción?	Encuesta / Cuestionario
	Rentabilidad Económica	ROA	¿Conoce usted si se evalúa el rendimiento económico obtenido para el propietario?	Encuesta / Cuestionario
		RE	¿La empresa posee una infraestructura adecuada?	Encuesta / Cuestionario

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

3.6. Plan de Recolección de Información

El proceso que se utilizó para la recolección de información es otro de los aspectos que determina el tipo de análisis que se debe realizar. Además “El plan de recolección señala cuales son las estrategias de recolección de datos de acuerdo a las personas interpeladas, el grado de familiaridad con la realidad analizada, la disponibilidad de tiempo del investigador, el nivel de madurez del proceso investigativo.” Así lo menciona Galeano (2003, pág. 34). Para lo cual se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

Que: Esta investigación está enfocada en la Competitividad y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa de Balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

Para que: La recolección de información permite determinar la incidencia de la competitividad en la rentabilidad de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos para el incremento en la producción y así lograr descubrir, comprender e interpretar los hechos por los cuales se está presentado el problema de estudio y poder determinar cual deberá ser el incremento en la producción, además este estudio nos ayuda a diagnosticar el impacto de las estrategias competitivas que maneja la empresa.

De qué manera: Para analizar el problema investigativo se aplicó la encuesta con la ayuda de un cuestionario de las dos variables la misma que se le efectuará a proveedores, clientes, empleados y personal administrativo de la empresa.

Sobre qué aspectos: Los datos se basan en la competitividad y la rentabilidad de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

Quién: Para la recolección de la información se encargará la investigadora.

Cuándo: Dicha encuesta se implementó en el segundo semestre del 2013 y el primer trimestre del 2014.

Dónde: Se aplicó en la empresa de balanceados PROINBA la misma que pertenece a la provincia de Tungurahua Cantón Cevallos en el caserío Andignato.

Cuántas veces: La recolección de la información se la realizará una sola vez puesto que la investigación es de carácter transversal.

Según Cortés y Iglesias (2004, pág. 27) menciona que en el estudio transversal se “Recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Este tipo de investigaciones es como una fotografía en un momento dado del problema que se está estudiando y puede ser: descriptiva o de correlación, según el problema en estudio”

Que técnicas de recolección se aplicara: Para la recolección de información se utilizó con técnica principal de la encuesta, puesto que “Dicha técnica trata de obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre la población o muestra determinada” así lo estableció Díaz (2000, pág. 14).

Con qué: Mediante la elaboración dos cuestionarios de preguntas uno para los clientes internos y otro para los clientes externos.

En qué situación: Para la recolección de información se aplicó la encuesta a los empleados de la empresa, ejecutivos, proveedores y a los clientes sean mayoristas o minoristas de la empresa PROINBA.

3.7. Plan de Procesamiento de la Información

Una vez aplicada la encuesta a los empleados, ejecutivos, proveedores y a los clientes mayoristas o minoristas de la empresa de balanceados PROINBA del cantón Cevallos, será necesario procesar, analizar e interpretar la información proporcionada. Se analizó si la encuesta cumplen con las directrices que permitan conocer a fondo el problema objeto de estudio, se verifica si las encuestas están debidamente elaboradas.

Se procedió a codificar la encuesta de forma coherente, categorizando las preguntas, se realizó la tabulación de los datos que se han obtenido de la de dicha técnica. Se ejecutará el análisis de los datos mediante la utilización del estadígrafo de T de Student puesto que es el que se utiliza para este tipo de técnica y el número de encuestados.

Además para una mayor comprensión de la información recolectada se presentará los resultados en forma escrita, tabular y gráfica mediante barras, para mayor facilidad en su interpretación de los resultados obtenidos.

Finalmente a los datos obtenidos se los interpretará, analizará y se realizará la presentación de los resultados para encontrar información vital que ayude a dar una posible solución al problema objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los Datos

La investigación utiliza como técnica principal para la recolección de información la encuesta, la misma que fue realizada para la competitividad como para la rentabilidad y fue aplicada a los clientes internos como externos, es decir, a proveedores, empleados, ejecutivos y clientes mayoristas y minoristas de la empresa PROINBA.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó dos cuestionarios uno para los clientes internos y el otro para los clientes externos con un promedio de 16 preguntas que fueron aplicados en las instalaciones de la empresa de balanceados PROINBA. La encuesta fue aplicada en diferentes momentos y con diferentes recursos, puesto que algunos de clientes externos de la empresa no se encuentran dentro de la ciudad y para la aplicación del cuestionario para aquellos clientes que se encuentran fuera de la ciudad tuvieron que ser encuestados vía telefónica.

Dichos resultados nos permite conocer el nivel de conocimientos y requerimientos de los clientes internos y externos al momento de producir y adquirir sus productos, en cuanto a su liderazgo, valor agregado, calidad de atención y todos los aspectos que favorecen el incrementar de las ventas. A su vez determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes de la empresa de Balanceados PROINBA, en cuanto al servicio que reciben, precios, calidad, gama de productos, para establecer estrategias competitivas que permitan generara cambios e innovaciones en relación a la competencia para de esa manera fortalecer la rentabilidad de la organización.

Resultados de la aplicación de la técnica de la encuesta a los clientes externos.

Pregunta 1. ¿Los empleados le brindan una buena atención?

Tabla 4. 1. Buena atención

CATEGORIA	f	F	Frs	FRA	%
Siempre	12	12	0,6667	0,6667	66,67
A veces	6	18	0,3333	1,0000	33,33
Nunca	0	18	0,0000	1,0000	0,00
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

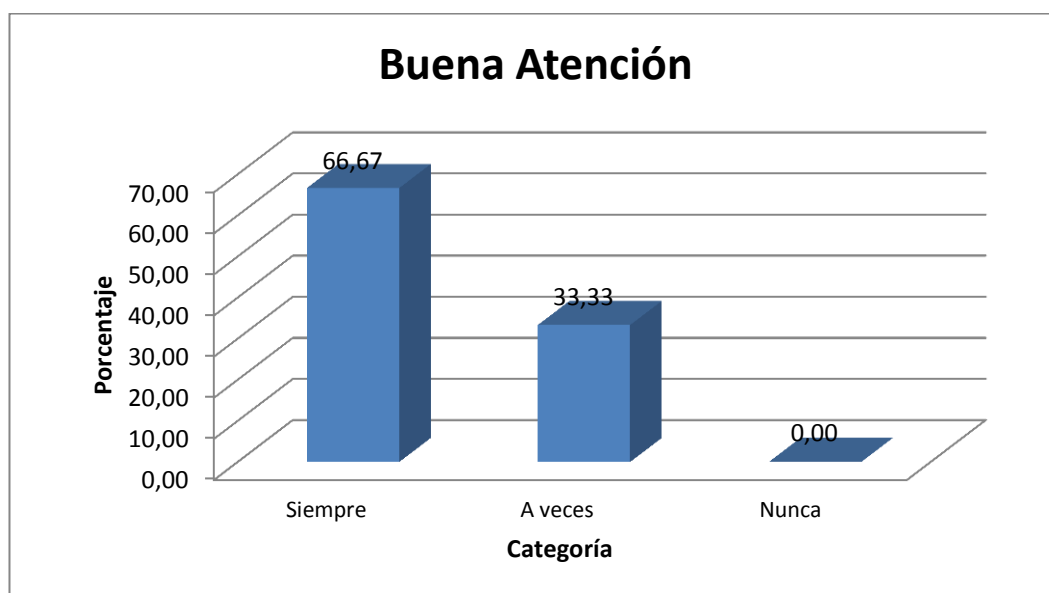


Gráfico 4. 1. Buena Atención

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Según los datos analizados el 66.67% de los clientes encuestados manifiestan que la empresa de balanceados PROINBA siempre les brinda una buena atención, mientras que el 33,33% aproximadamente señalan que a veces los empleados les brindan una buena atención, además ningún cliente afirma que nunca que se la ha brindado una mala atención.

Pregunta 2. ¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa?

Tabla 4. 2. Ubicación de la Empresa

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	11	11	0,6111	0,6111	61,11
No	7	18	0,3889	1,0000	38,89
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

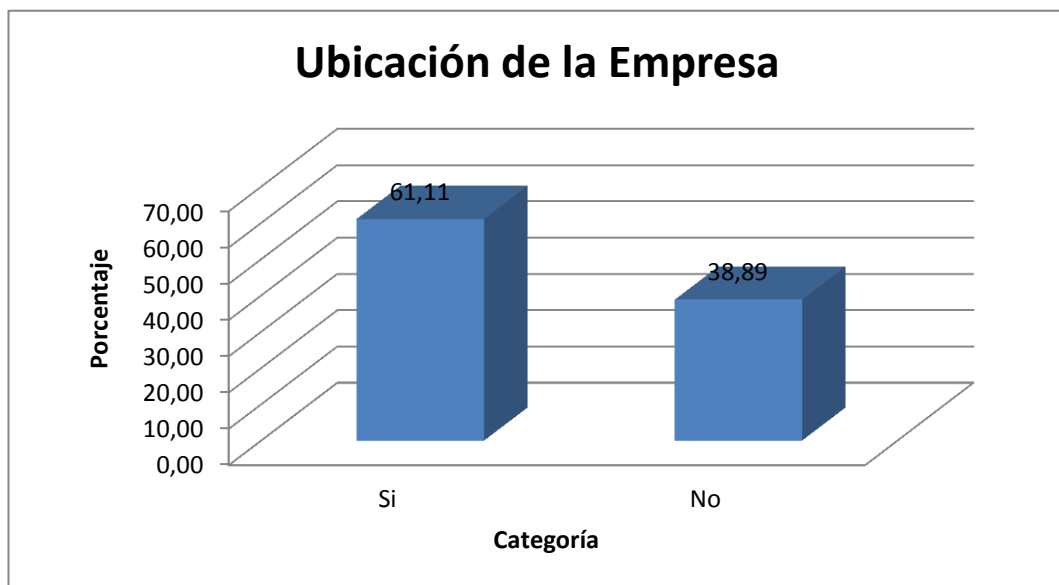


Gráfico 4. 2. Ubicación de la Empresa

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La información evidencia que el 61.11% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con la ubicación de la empresa siendo la frecuencia más concurrente, mientras que el 38.89% afirma que no se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de balanceado es el que usted adquiere con mayor frecuencia?

Tabla 4. 3. Preferencia de Compra

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Broile 1	2	2	0,1111	0,1111	11,11
Broile 2	5	5	0,2778	0,3889	27,78
Broile3	1	1	0,0556	0,4444	5,56
Cerdo Inicial	3	3	0,1667	0,6111	16,67
Cerdo Crecimiento	1	1	0,0556	0,6667	5,56
Cerdo Gestación	2	2	0,1111	0,7778	11,11
Cerdo Engorde	3	3	0,1667	0,9444	16,67
Cerdo Lactancia	1	1	0,0556	1,0000	5,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

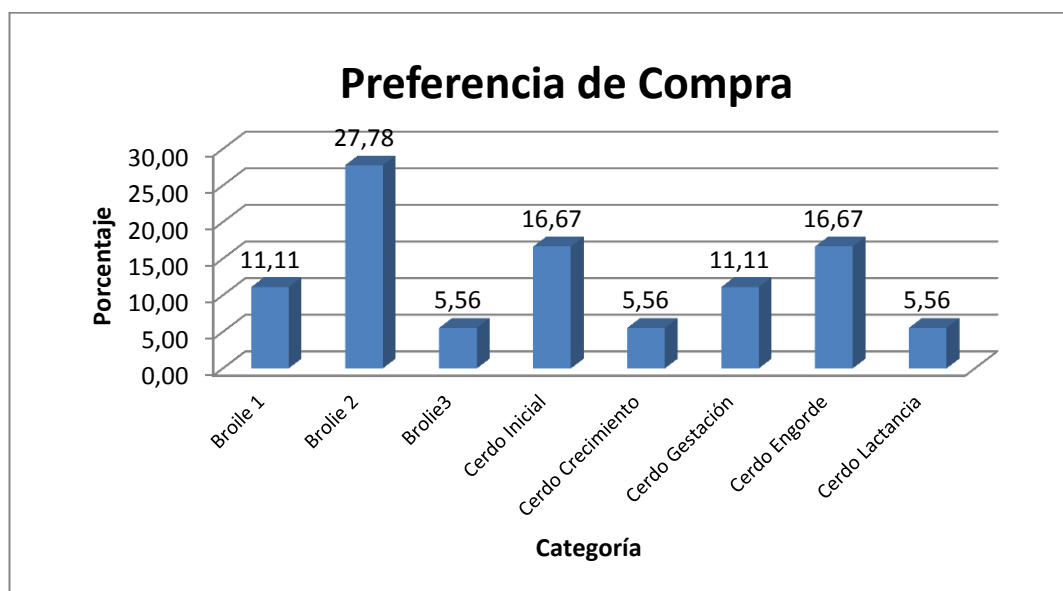


Gráfico 4. 3. Preferencia de Compra
Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La encuesta aplicada a los clientes externos refleja que el 27.78 % aproximadamente de los clientes adquieren con mayor frecuencia el balanceado broile 2, seguido por el balanceado de cerdo inicial y el de engorde con un 16.67% respectivamente, de igual manera el balanceado broile 1 y cerdo gestación tiene una preferencia de compra del 11.11%, le sigue en orden de jerarquía el 5.56% correspondiente a los balanceados broile 3, cerdo crecimiento y cerdo lactancia.

Pregunta 4. ¿Cómo considera que es el servicio que brinda la empresa PROINBA a sus clientes?

Tabla 4. 4. Servicio al Cliente

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Muy Satisfactorio	7	7	0,3889	0,3889	38,89
Satisfactorio	8	15	0,4444	0,8333	44,44
Poco Satisfactorio	3	18	0,1667	1,0000	16,67
Nada Satisfactorio	0	18	0,0000	1,0000	0,00
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo



Gráfico 4. 4. Servicio al Cliente

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La encuesta aplicada a los clientes externos reflejan que el 44.44% de nuestros compradores considera que PROINBA les brinda un servicio satisfactorio, seguido en orden jerárquico por el 38.89% el cual corresponde aquellos clientes que consideran que el servicio que se brinda es muy satisfactorio, mientras que, para el 1.67% de los clientes el servicio brindado es poco satisfactorio, y; el 0% consideran que el servicio es nada satisfactorio.

Pregunta 5. ¿La empresa les otorga a los clientes descuentos, promociones, rebajas?

Tabla 4. 5. Tipo de Promociones

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Siempre	3	3	0,1667	0,1667	16,67
A veces	5	8	0,2778	0,4444	27,78
Nunca	10	18	0,5556	1,0000	55,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

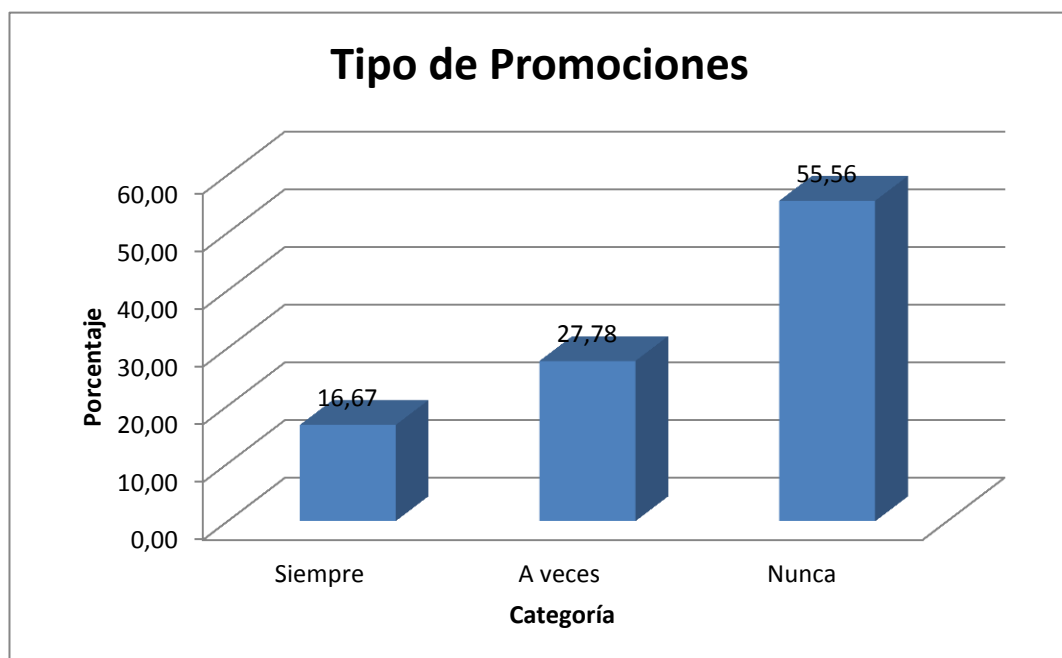


Gráfico 4. 5. Tipo de Promociones

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Analizada la información se determina que el 16.67% de los clientes encuestados manifiesta que la empresa siempre les otorga descuentos, promociones, rebajas; mientras que, el 27. 78% afirma que a veces se otorga este tipo de promociones; y, el 55. 56% de los clientes encuestados indican que nunca se ha realizado este tipo de promociones.

Pregunta 6. ¿La calidad de los balanceados PROINBA es?

Tabla 4. 6. Calidad de los Productos

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Excelentes	8	8	0,4444	0,4444	44,44
Muy Buenos	10	18	0,5556	1,0000	55,56
Buenos	0	0	0,0000	1,0000	0,00
Malos	0	0	0,0000	1,0000	0,00
TOTAL	18		1,0000		0,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

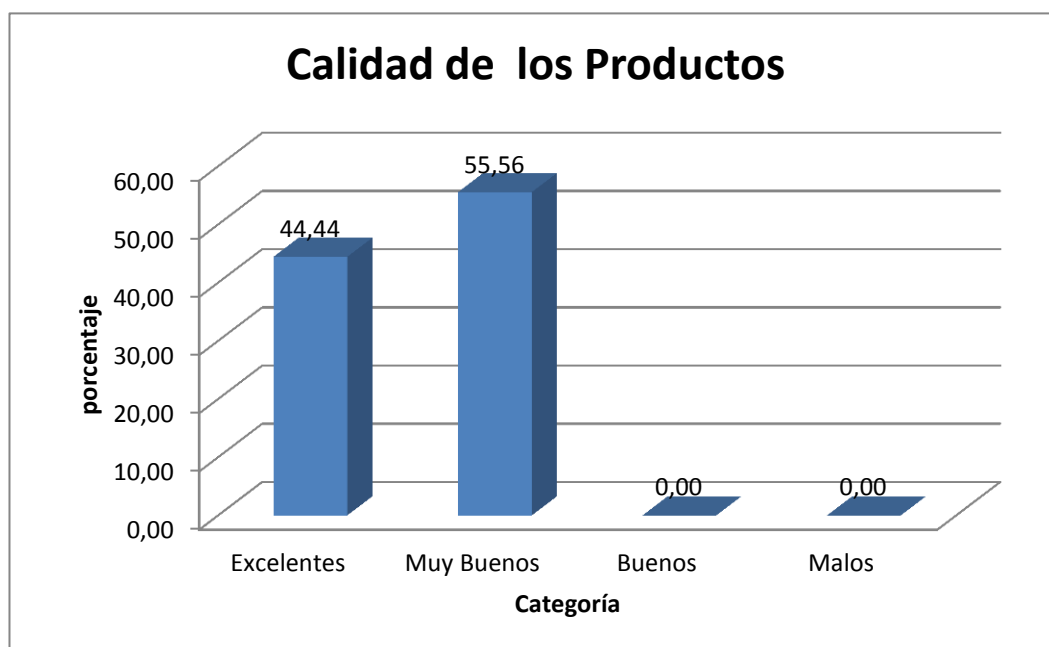


Gráfico 4. 6. Calidad de los Productos

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Los resultados de la encuesta aplicada refleja que el 44.44% de los clientes consideran que la calidad de los balanceados son excelentes, sin embargo, el 55.56% establecen que la calidad de los productos son muy buenos, y; finalmente para ningún cliente considera que la calidad de los balanceados sea buena o mala.

Pregunta 7. ¿Considera usted que los productos que la empresa comercializa satisface las necesidades del cliente?

Tabla 4. 7. Satisfacción del Cliente

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Siempre	16	16	0,8889	0,8889	88,89
A veces	2	18	0,1111	1,0000	11,11
Nunca	0	18	0,0000	1,0000	0,00
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

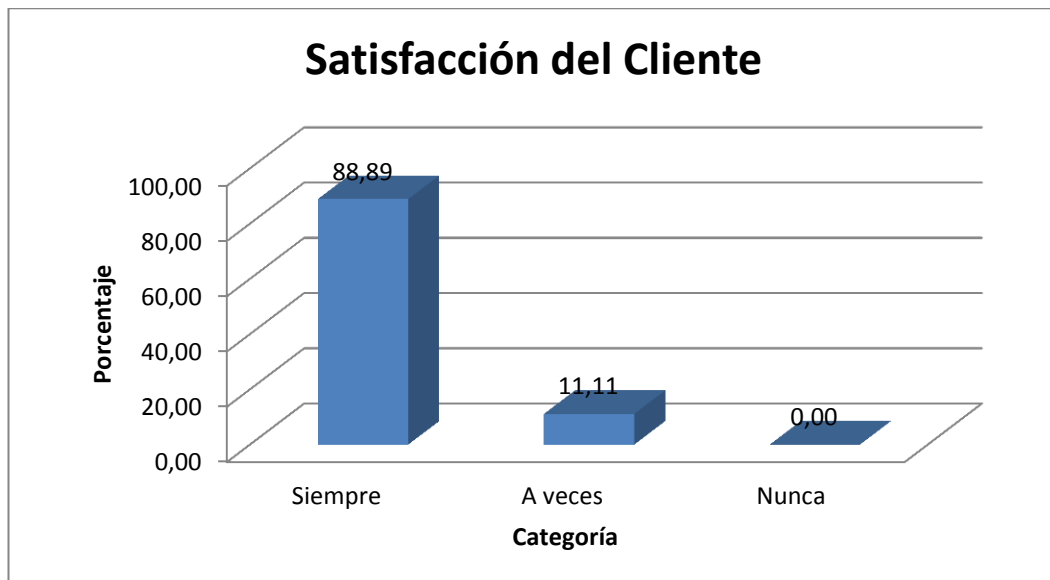


Gráfico 4. 7. Satisfacción del Cliente
Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Analizada la información se determina que el 88.89% de los encuestados señalan que los productos siempre cumplen sus necesidades, en tanto que el 11.11% declara que a veces los balanceados satisfacen sus necesidades, y; ningún encuestado afirma que nunca los balanceados PROINBA satisface sus necesidades.

Pregunta 8. ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas, reclamos o sugerencias de los clientes?

Tabla 4. 8. Consideración de las Sugerencias

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Siempre	10	10	0,5556	0,5556	55,56
A veces	8	18	0,4444	1,0000	44,44
Nunca	0	18	0,0000	1,0000	0,00
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

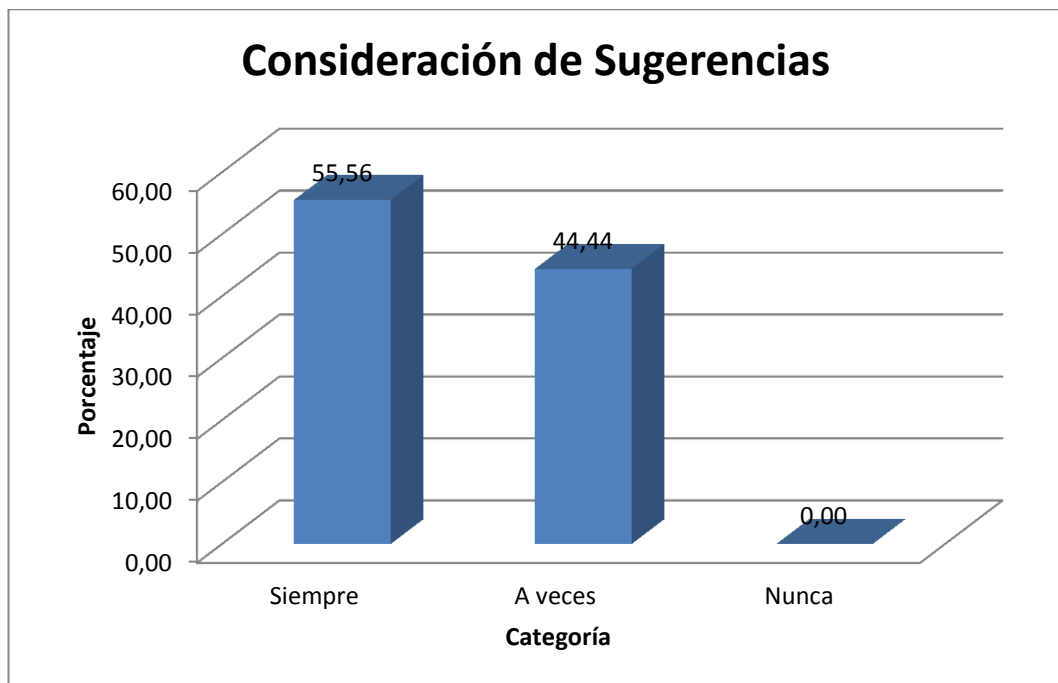


Gráfico 4. 8. Consideración de las Sugerencias

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La información evidencia claramente que el 56% aproximadamente de los encuestados consideran que la empresa siempre toma en cuenta sus quejas, reclamos o sugerencias, sin embargo, el 44.44% afirman que la empresa a veces toma encuesta sus sugerencias, mientras que ningún cliente afirma que nunca toman encuesta sus sugerencias.

Pregunta 9. ¿Cómo valora los precios de los productos frente de la empresa PROINBA frente a los precios de la competencia?

Tabla 4. 9. Valoración de los Precios

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Altos	1	1	0,0556	0,0556	5,56
Bajos	7	8	0,3889	0,4444	38,89
No existe diferencia	10	18	0,5556	1,0000	55,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

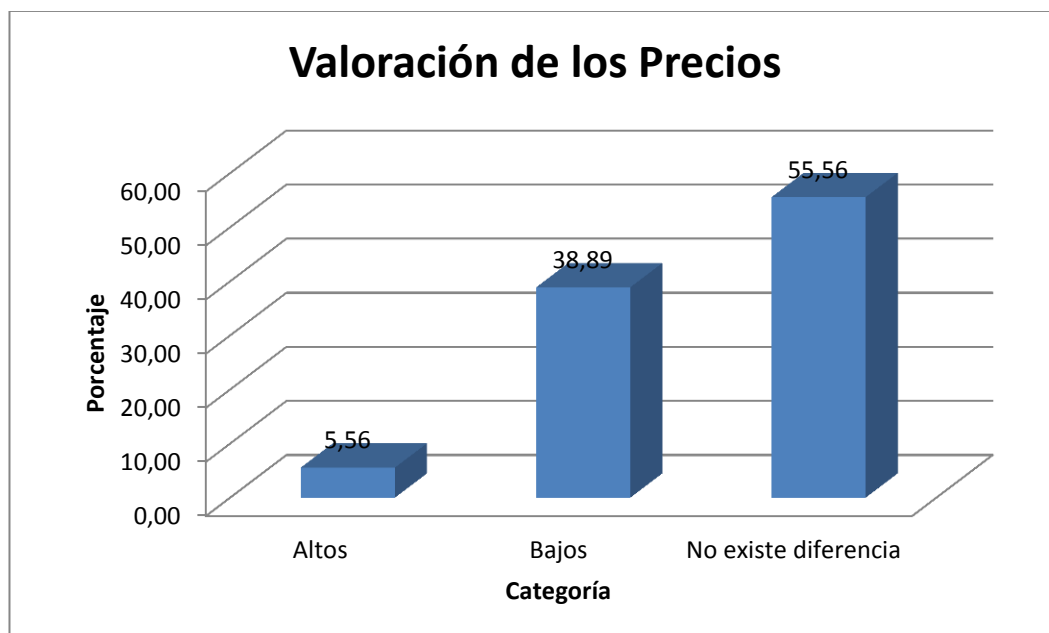


Gráfico 4. 9. Valoración de los Precios
Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- El gráfico refleja claramente que el 55.56% de los encuestados aseveran que no existe diferencia entre los precios de los balanceado PROINBA frente a los de la competencia, pese a que el 38.89% de los clientes consideran que los precios de los productos son bajos, mientras que los clientes que afirman que los precios de los balanceados PROINBA son altos representan el 5.56% de los encuestados.

Pregunta 10. ¿Ha tenido algún tipo de inconvenientes en la entrega de los productos?

Tabla 4. 10. Inconvenientes en la Entrega

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
SI	3	3	0,1667	0,1667	16,67
No	15	18	0,8333	1,0000	83,33
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

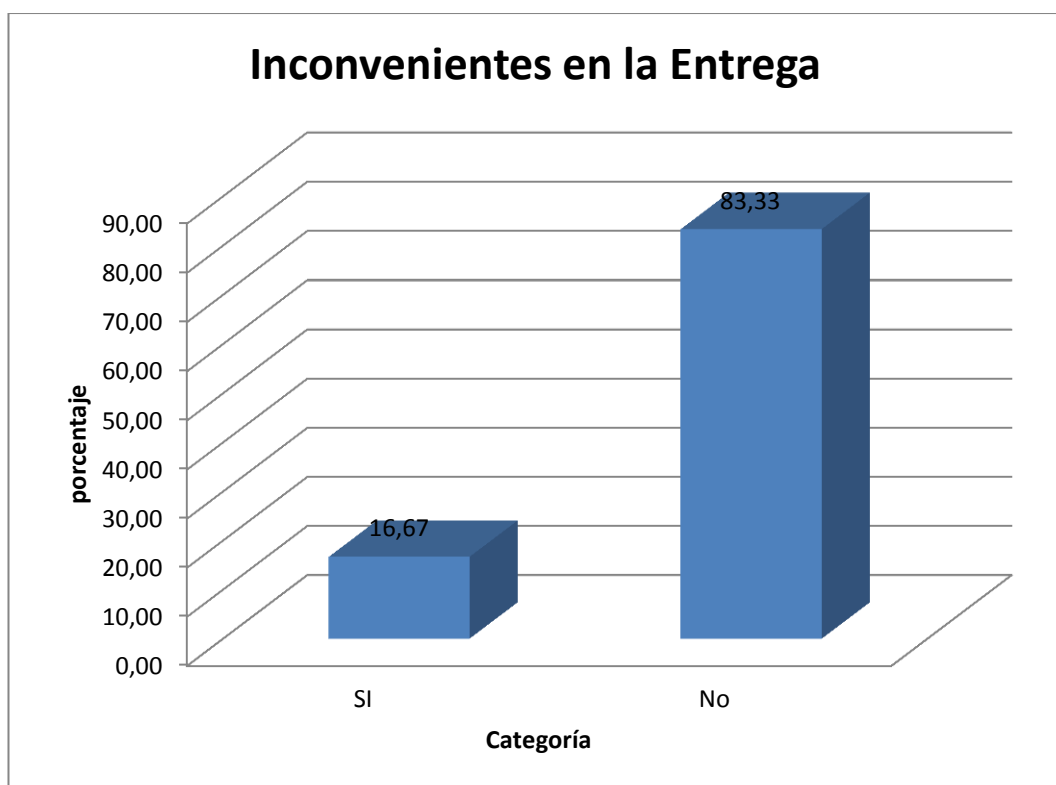


Gráfico 4. 10. Inconvenientes en la Entrega

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Los resultados evidencian que la encuesta aplicada a nuestros clientes externos reflejan que el 16.67% de nuestros compradores han tenido inconvenientes con la entrega de sus productos, mientras que, el 83.33% asevera que no ha tenido inconvenientes con la entrega de los productos.

Pregunta 11 ¿La empresa posee una infraestructura adecuada?.

Tabla 4. 11. Infraestructura adecuada

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	13	13	0,7222	0,7222	72,22
No	5	18	0,2778	1,0000	27,78
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

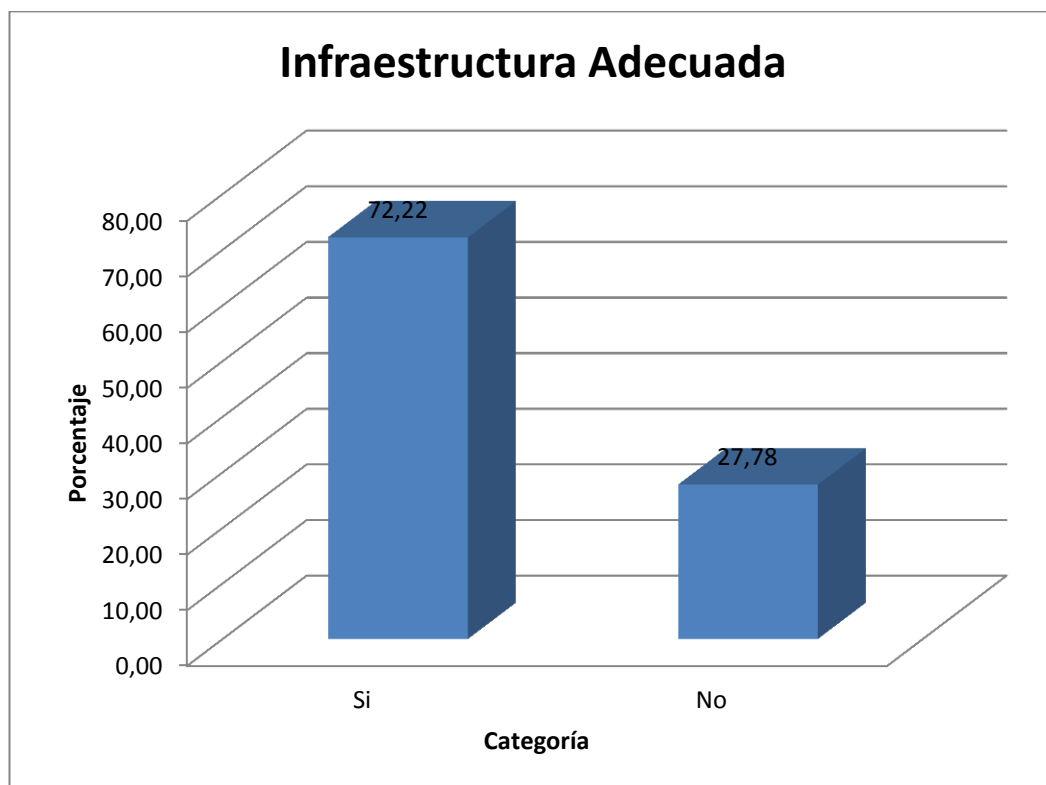


Gráfico 4. 11. Infraestructura adecuada

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Los resultados de la encuesta aplicada refleja que el 72.22% de los clientes consideran que la empresa si posee una infraestructura adecuada, sin embargo, el 27.78% establecen que la empresa no posee una infraestructura adecuada.

Pregunta 12. ¿La dirección hace uso eficaz de los recursos de la empresa?

Tabla 4. 12. Eficaz uso de los Recursos

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	14	14	0,7778	0,7778	77,78
No	4	18	0,2222	1,0000	22,22
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

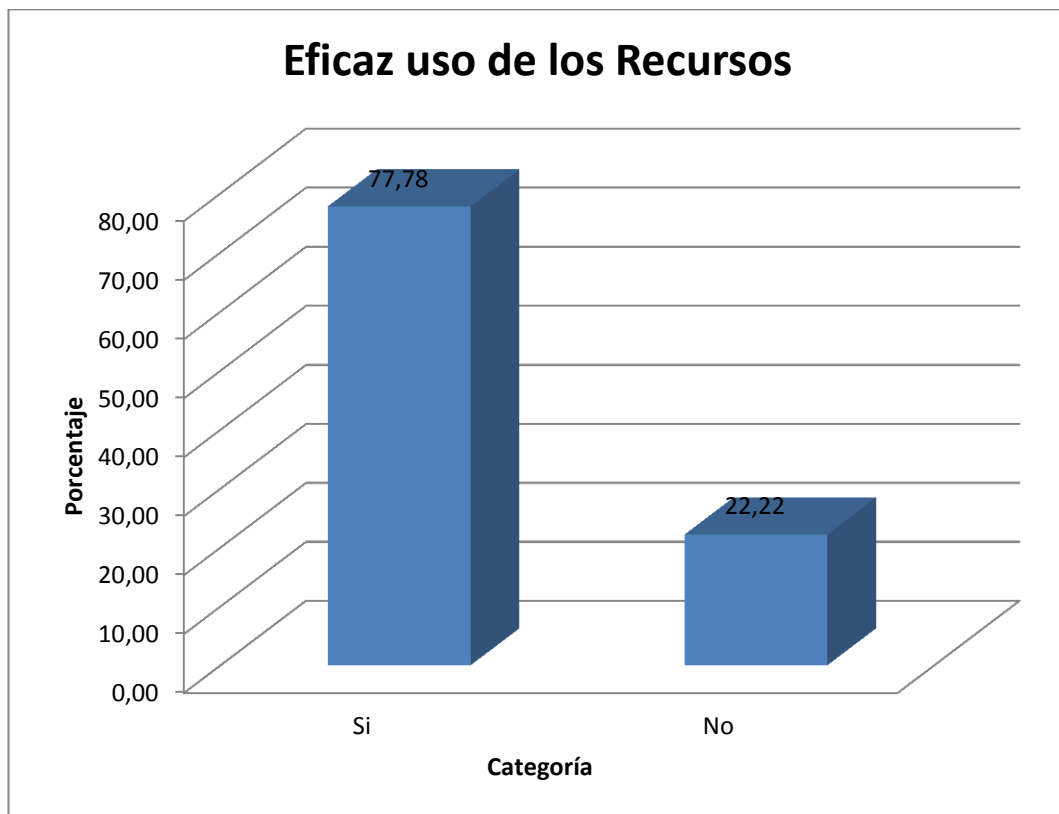


Gráfico 4. 12. Eficaz uso de los Recursos

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La información evidencia claramente que el 77.78% aproximadamente de los clientes encuestados consideran que la empresa si hace uso eficaz de los recursos, sin embargo, el 22.22% consideran que la empresa no hace uso eficaz de los recursos.

Pregunta 13. ¿La construcción es sólida y dispone de espacio suficiente para la operación y mantenimiento de equipos, movimiento del personal y el traslado de materiales?

Tabla 4. 13. Instalaciones Sólidas y Adecuadas

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	11	11	0,6111	0,6111	61,11
No	7	18	0,3889	1,0000	38,89
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

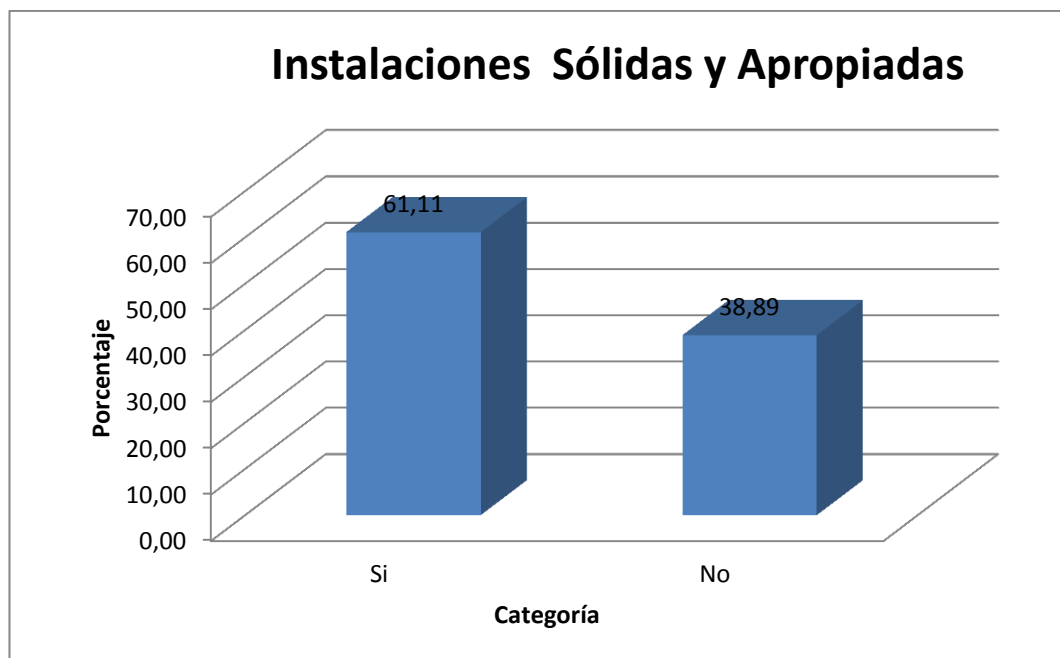


Gráfico 4. 13. Instalaciones Sólidas y Adecuadas

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Del 100% de los clientes externos de la empresa a los que se aplicó la encuesta el 61.11% afirman que la empresa PROINBA cuenta con instalaciones adecuadas, mientras que el 38.89% consideran que la empresa no cuenta con las instalaciones sólidas y que no cuentan con el espacio suficiente para su actividad económica.

Pregunta 14. ¿Qué factores considera usted que ayudarían a incrementar la rentabilidad de la empresa PROINBA?

Tabla 4. 14. Factores a Mejorar

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Publicidad y promoción	5	5	0,2778	0,2778	27,78
Creaciones de punto de venta	7	12	0,3889	0,6667	38,89
Formas de pago	5	17	0,2778	0,9444	27,78
Ampliar los canales de distribución	1	18	0,0556	1,0000	5,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

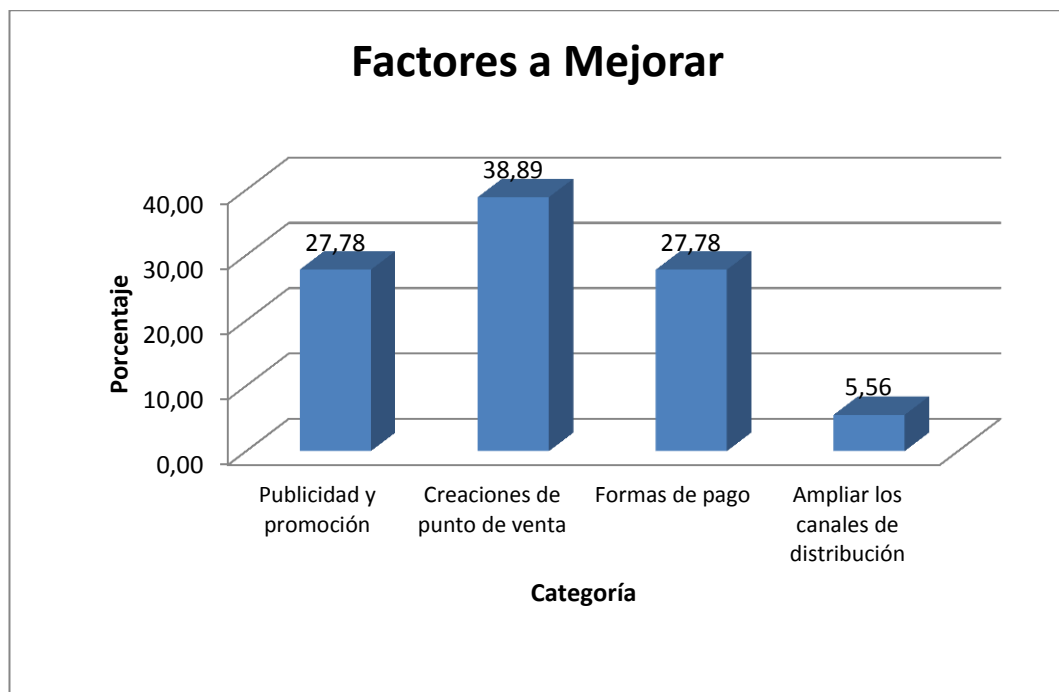


Gráfico 4. 14. Factores a Mejorar

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Una vez aplicada la encuesta a los clientes externos podemos mencionar que el 27.78% de los clientes expresan la publicidad y la promoción sería una factor que ayude a la empresa a incrementar su rentabilidad, sin embargo, el 38.89% consideran que la creación de puntos de venta sería el factor indicado, seguido por el 27.78% que representa la opinión de los clientes que consideran que se debería establecer nuevas formas de pago, y; el 5.56% de los clientes considera que se debería ampliar los canales de distribución.

Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa PROINBA.

Pregunta 1. ¿Considera que la empresa PROINBA es una empresa eficiente en la elaboración de los productos?

Tabla 4. 15. Eficiencia en la Producción

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	13	13	0,7647	0,7647	76,47
No	4	17	0,2353	1,0000	23,53
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

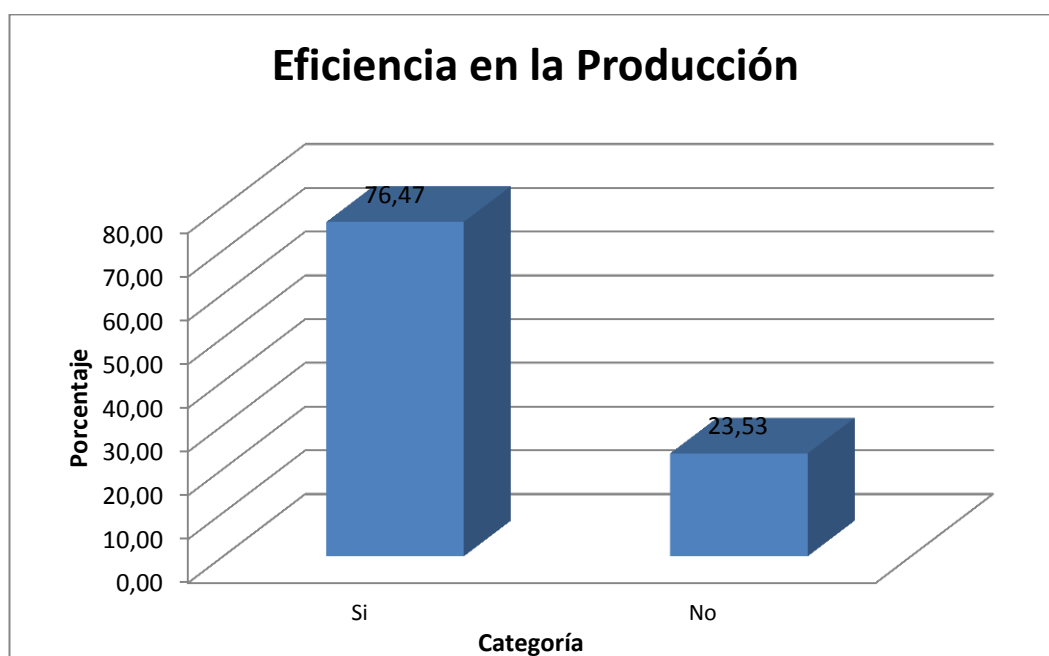


Gráfico 4. 15. Eficiencia en la Producción
Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La información evidencia que el 76.47% los clientes internos consideran que la empresa PROINBA si es eficiente en la elaboración de los productos siendo la frecuencia más concurrente, sin embargo, el 23.53% señalan que la empresa no es eficiente.

Pregunta 2. ¿Cree usted que la empresa conoce cuáles son sus necesidades en cuanto a la competitividad?

Tabla 4. 16. Necesidades Competitivas

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	10	10	0,5882	0,5882	58,82
No	7	17	0,4118	1,0000	41,18
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

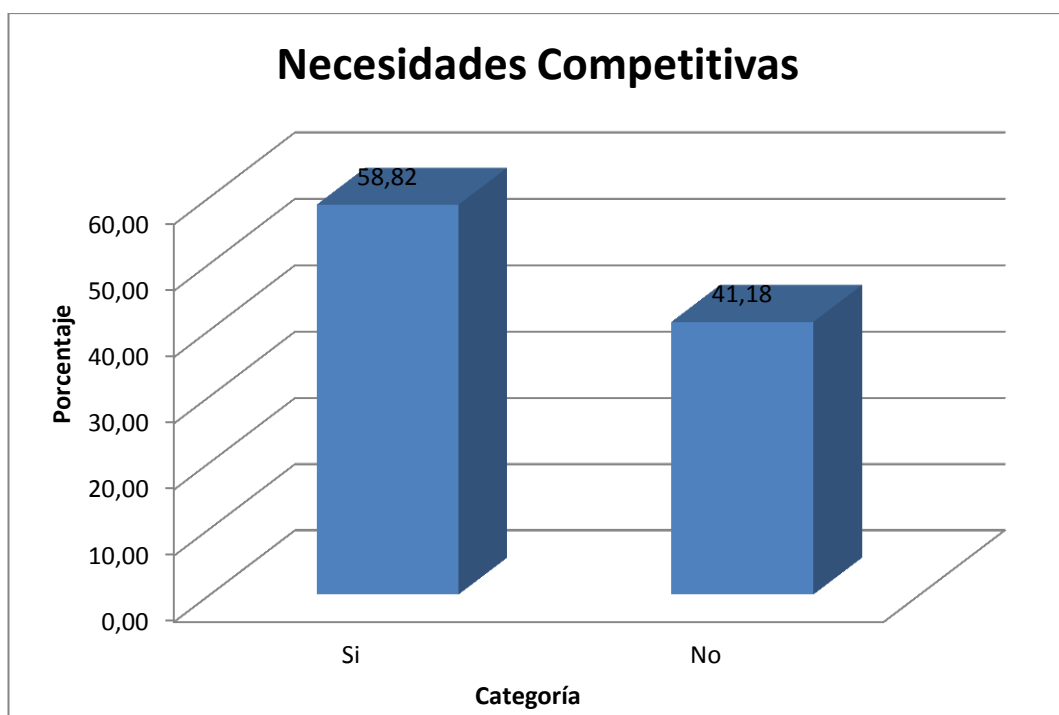


Gráfico 4. 16. Necesidades Competitivas

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La información refleja que del 100% de los clientes internos a los cuales se les fue aplicada la encuesta el 58.82% cree que la empresa si conoce de sus necesidades competitivas; y, el 41.18% confirma que la empresa PROINBA no conoce sus necesidades competitivas.

Pregunta 3. ¿Cuál considera usted que es el motivo por el cual los clientes prefieren los balanceados PROINBA?

Tabla 4. 17. Preferencia de Compra

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Calidad	12	12	0,7059	0,7059	70,59
Precio	4	4	0,2353	0,9412	23,53
Peso Justo	1	1	0,0588	1,0000	5,88
Accesibilidad del Producto	0	0	0,0000	1,0000	0,00
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

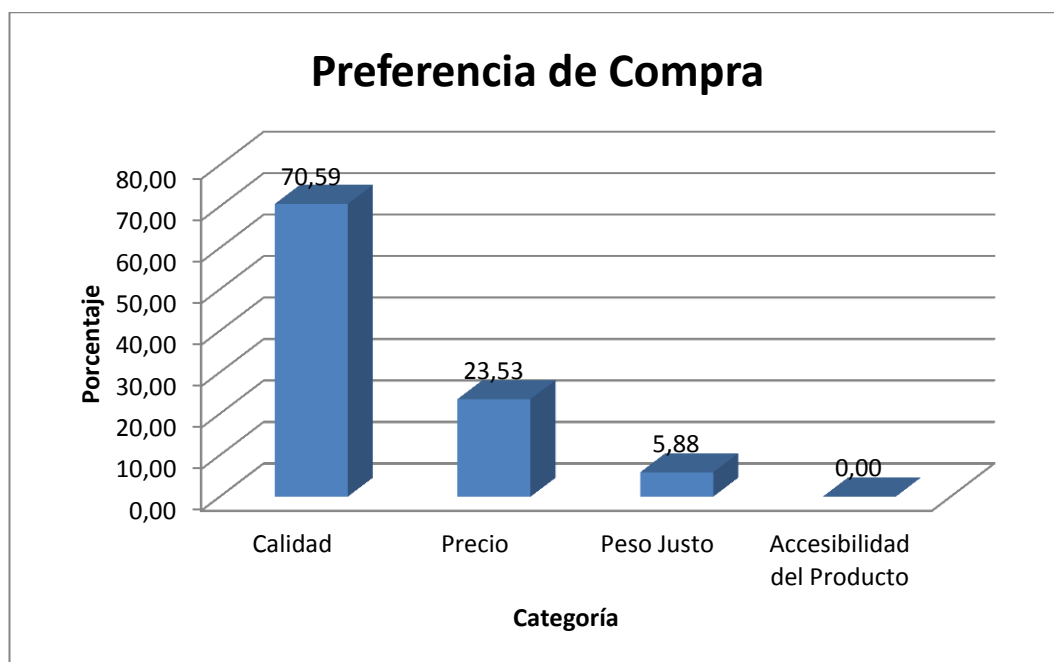


Gráfico 4. 17. Preferencia de Compra

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Según los datos analizados el 70.59% de los encuestados manifiestan que prefieren los balanceados PROINBA por su calidad, mientras que el 24% aproximadamente de los encuestados señalan que los prefieren por su precio, además, el 5.88% de los encuestados indicaron que los prefieren por su peso justo, sin embargo, ningún cliente prefiere a los balanceados PROINBA por su accesibilidad.

Pregunta 4. ¿Considera usted que se ha diseñado elementos promocionales (descuentos, propagandas, etc.) que apoyen a la comercialización de los productos de la empresa?

Tabla 4. 18. Elementos Promocionales

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Siempre	3	3	0,1765	0,1765	17,65
A veces	4	7	0,2353	0,4118	23,53
Nunca	10	17	0,5882	1,0000	58,82
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

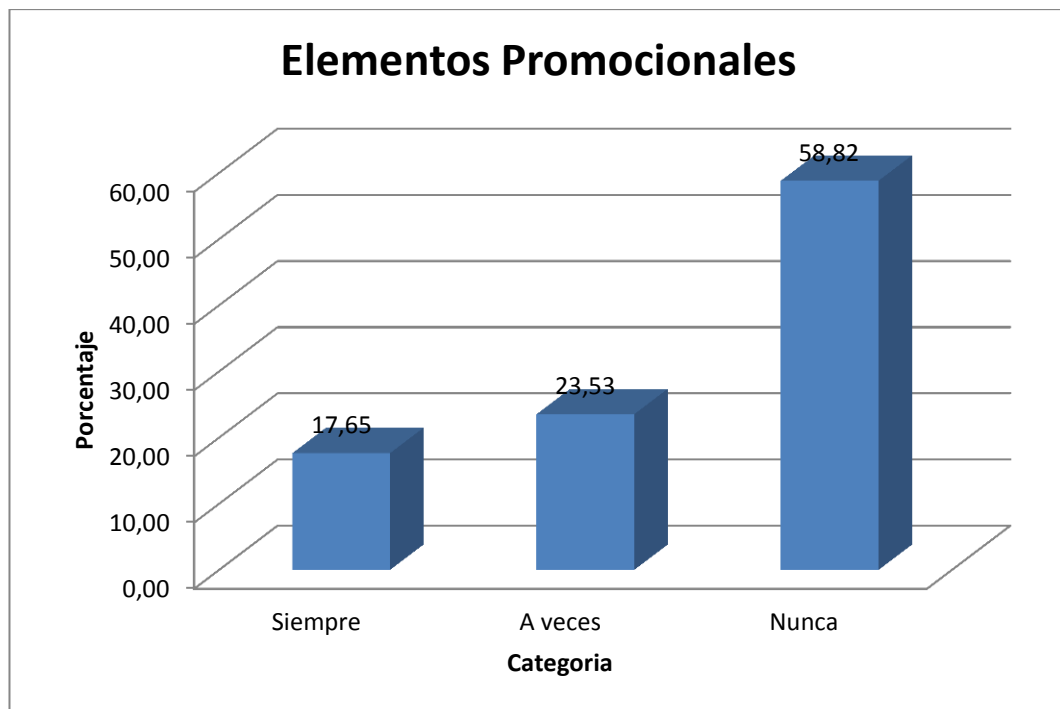


Gráfico 4. 18. Elementos Promocionales

Elaborado por: **Alexandra Pérez Carranza**

Análisis.- Analizada la información se determina que el 17.65% de los encuestados afirman que la empresa PROINBA realiza elementos promocionales, en tanto que el 23.53% declaran que a veces se realizan este tipo de promociones, y para el 58.82% dicen que nunca se ha desarrollado ninguna clase de promociones.

Pregunta 5. ¿La empresa respeta los acuerdos empresariales con los proveedores?

Tabla 4. 19. Acuerdos Empresariales

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	15	15	0,8824	0,8824	88,24
No	2	17	0,1176	1,0000	11,76
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

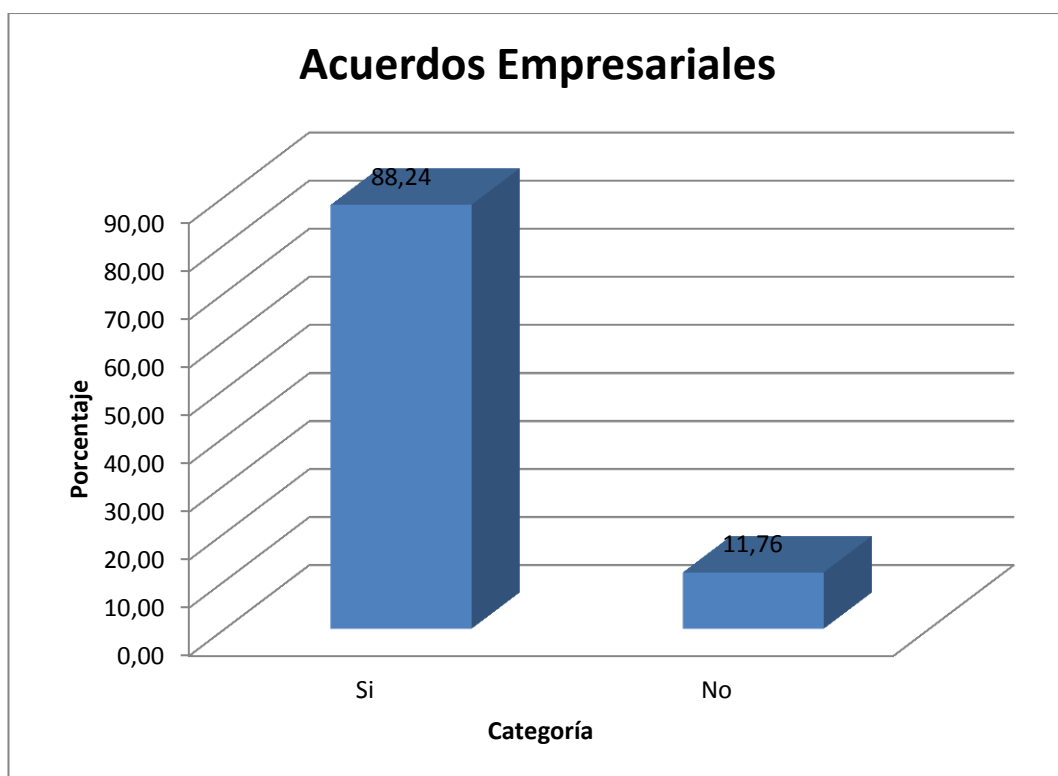


Gráfico 4. 19. Acuerdos Empresariales

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Del 100% de los clientes internos de la empresa a los que se aplicó la encuesta el 88.24% afirman que la empresa si respeta los acuerdos empresariales con los proveedores, mientras que el 11.76% ha contestado que no se respetan dichos acuerdos con los proveedores de la empresa.

Pregunta 6. ¿Qué empresa considera usted que es el mayor competidor para PROINBA?

Tabla 4. 20. Mayor Competidor

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
BIOALIMENTAR	11	11	0,6471	0,6471	64,71
AVIPAZ	6	17	0,3529	1,0000	35,29
NUTRIL	0	0	0,0000	1,0000	0,00
AVIFORTE	0	0	0,0000	1,0000	0,00
TOTAL	17		1,0000		0,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

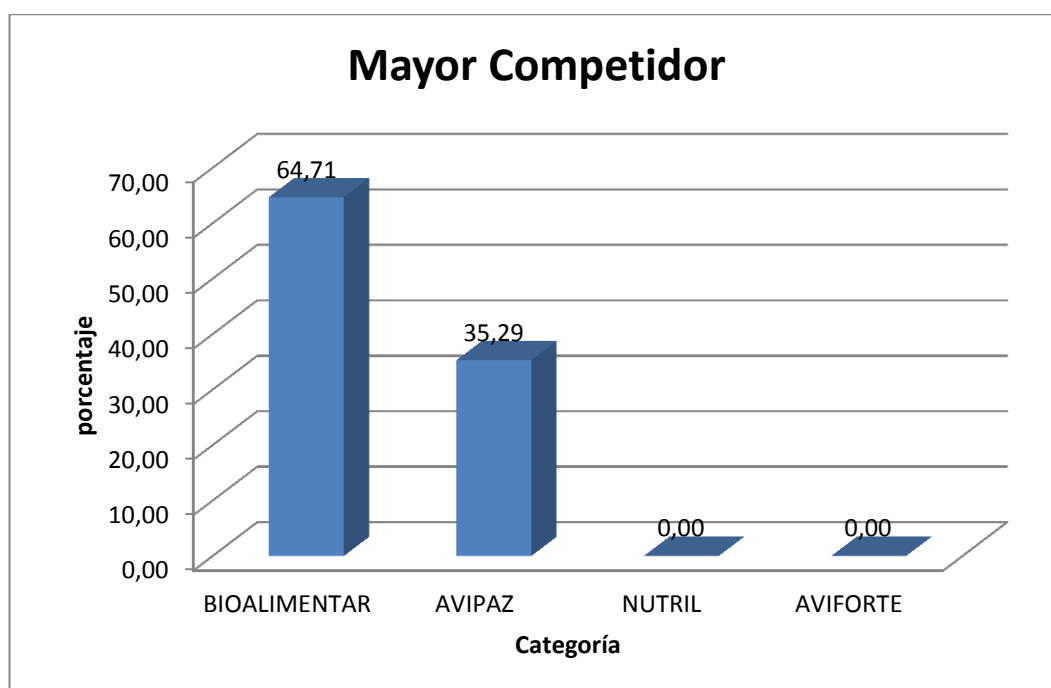


Gráfico 4. 20. Mayor Competidor

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Analizada la información se concluye que la empresa que representa ser el mayor competidor para la empresa PROINBA es la empresa BIOALIMENTAR puesto que representan el 64.71%, mientras que, la empresa AVIPAZ reflejan el 35.29%, y las empresas NUTRIL y AVIFORTE representan el 0% según los clientes internos.

Pregunta 7. ¿Considera usted que la empresa PROINBA debería implementar nuevas estrategias competitivas?

Tabla 4. 21. Estrategias Competitivas

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	12	12	0,7059	0,7059	70,59
No	5	17	0,2941	1,0000	29,41
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

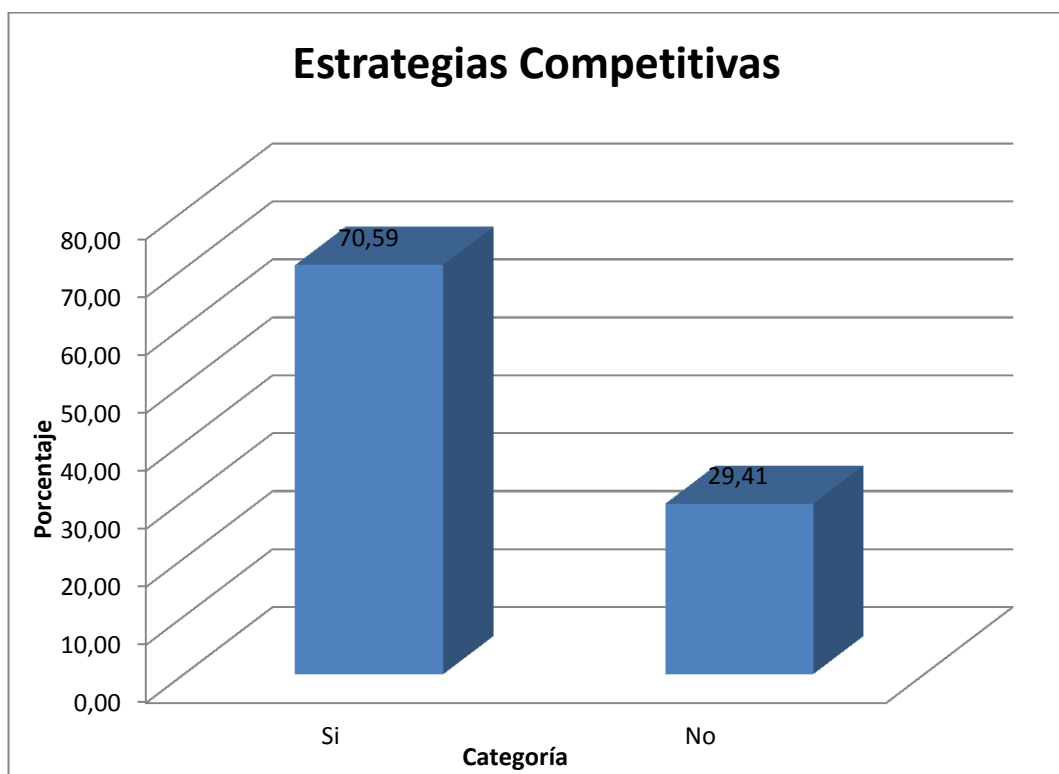


Gráfico 4. 21. Estrategias Competitivas

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- El gráfico refleja claramente que el 70.59% de los encuestados consideran que la empresa si debería implementar nuevas estrategias competitivas, pese a que el 29.41% de los clientes mencionan que no se deberían implementar nuevas estrategias competitivas.

Pregunta 8. ¿Considera usted que la empresa se diferencia de la competencia en cuanto a la calidad de los productos?

Tabla 4. 22. Calidad de los Productos

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	13	13	0,7647	0,7647	76,47
A veces	3	16	0,1765	0,9412	17,65
Desconoce	1	17	0,0588	1,0000	5,88
TOTAL	17		0,9412		94,12

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

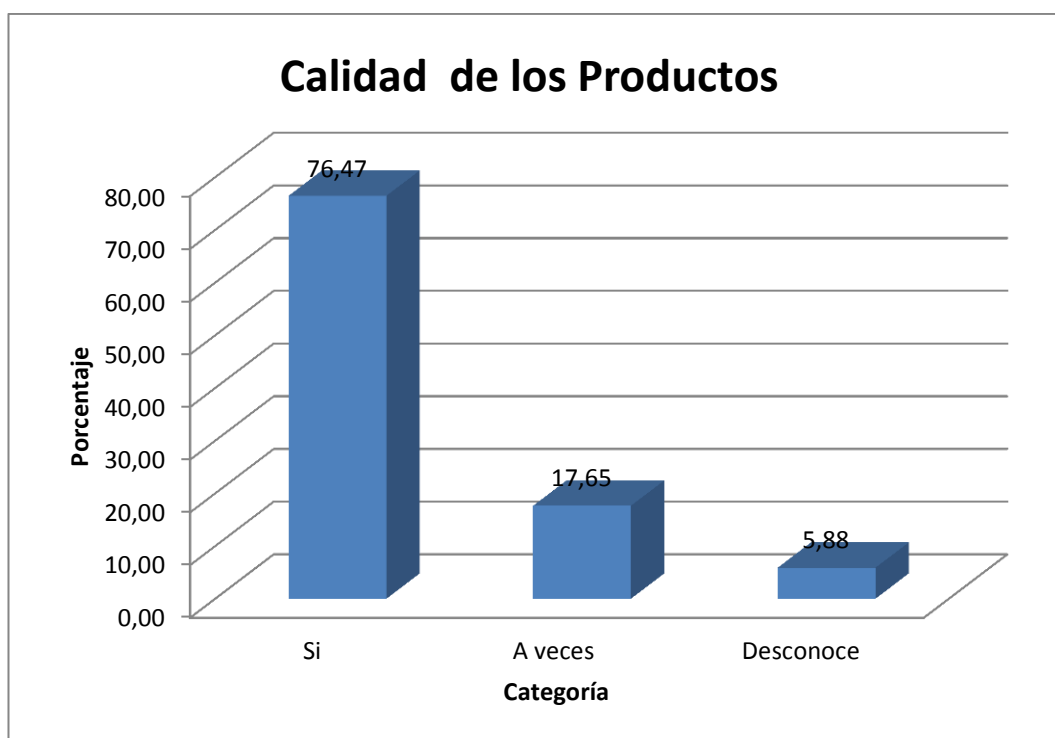


Gráfico 4. 22. Calidad de los Productos

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La información evidencia que para los clientes internos a los que se aplicó la encuesta el 76.47% consideran que la empresa si se diferencia de la competencia en cuanto a la competitividad, mientras que el 17.65% señalan que a veces se diferencia de la competencia; y, el 5. 88% afirman que nunca la calidad es diferente a la de la competencia.

Pregunta 9. ¿En comparación con la competencia en que variable ha tenido mejor desempeño PROINBA?

Tabla 4. 23. Variable de Mejor Desempeño

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Calidad del Producto	13	13	0,7647	0,7647	76,47
Entrega a tiempo	0	13	0,0000	0,7647	0,00
Precios	2	15	0,1176	0,8824	11,76
Peso Justo	1	16	0,0588	0,9412	5,88
Gama de Productos	1	17	0,0588	1,0000	5,88
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

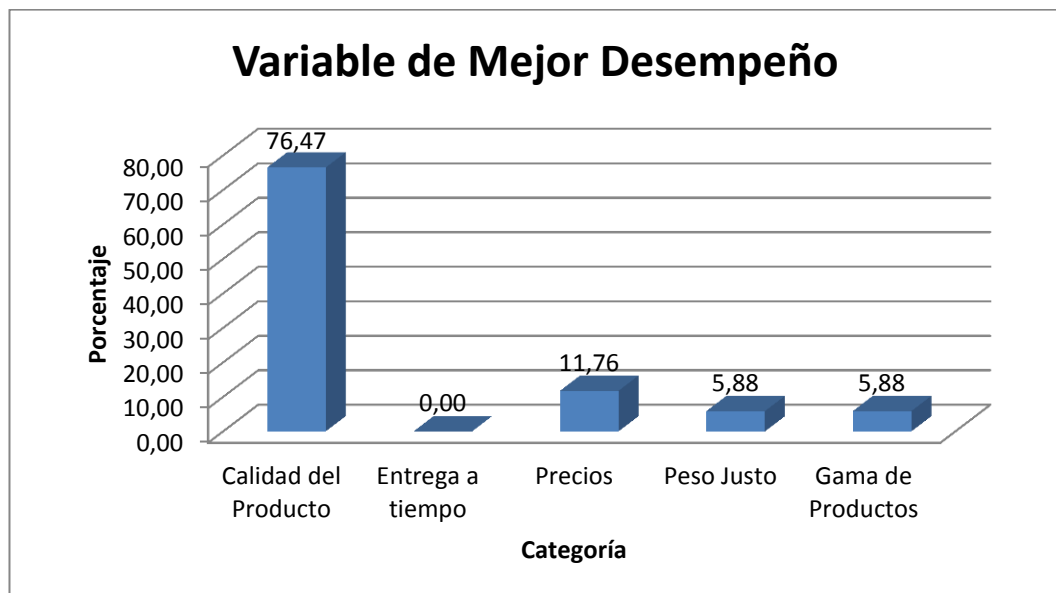


Gráfico 4. 23. Variable de Mejor Desempeño
Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Los resultados de la encuesta aplicada refleja que el 76.47% de los clientes internos consideran que la variable de mejor de despeño para PROINBA es la calidad del producto, sin embargo, el 11.76% establecen que el mejor desempeño son los precios, seguido por el 5.88% que pertenece a las variables de precio justo y la gama de productos, y; finalmente ningún cliente interno piensa considera que la entrega a tiempo sea una buena variable.

Pregunta 10. ¿Conoce Ud. si la empresa está en constante innovación tecnológica?

Tabla 4. 24. Innovación Tecnológica

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
SI	11	11	0,6471	0,6471	64,71
No	6	17	0,3529	1,0000	35,29
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

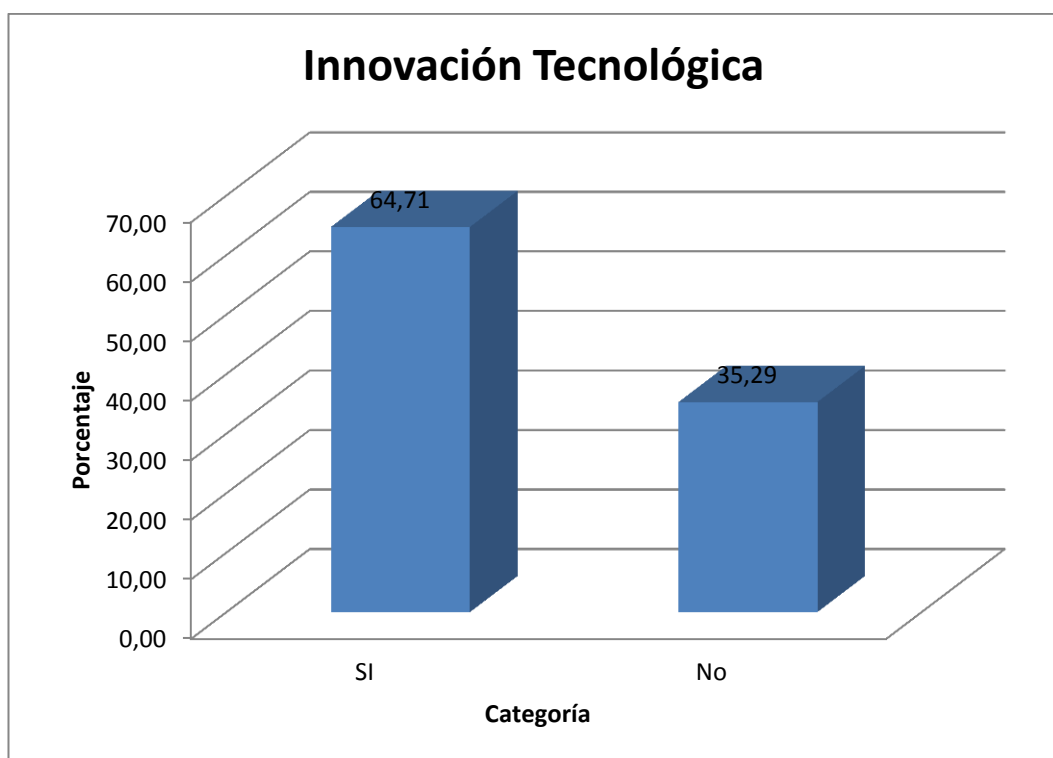


Gráfico 4. 24. Innovación Tecnológica

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Del 100% de los clientes internos de la empresa a los que se aplicó la encuesta el 64.71% aseveran que la empresa si se encuentra en constante innovación tecnológica, mientras que el 35.29% manifiestan lo contrario, es decir, que la empresa no está en constante innovación tecnológica.

Pregunta 11. ¿Considera usted que los estados financieros se analizan adecuadamente?

Tabla 4. 25. Análisis Financiero

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	8	8	0,4706	0,4706	47,06
A veces	4	12	0,2353	0,7059	23,53
Desconoce	5	13	0,2941	1,0000	29,41
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

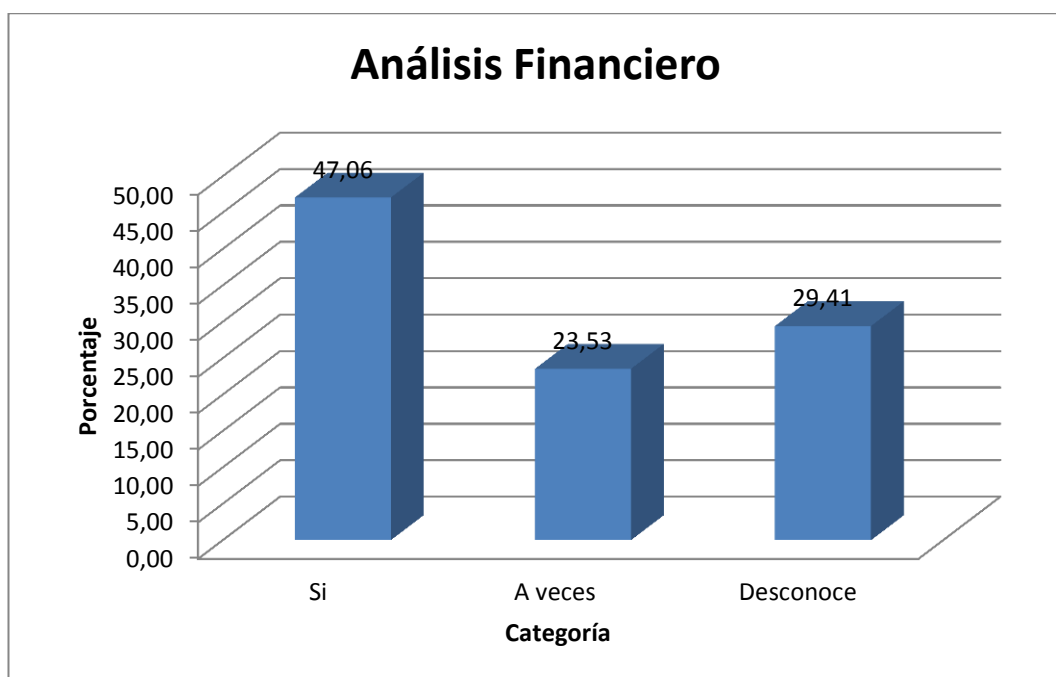


Gráfico 4. 25. Análisis Financiero

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La información evidencia claramente que el 47% aproximadamente de los encuestados consideran que la empresa si analiza adecuadamente sus estados financieros, sin embargo, el 23.53% menciona que a veces se analizan los estados financieros, y; el 29.41% afirma que desconoce si la empresa analiza o no los estados financieros.

Pregunta 12. ¿Con respecto a la rentabilidad, la empresa ha realizado proyecciones a futuro, en qué nivel?

Tabla 4. 26. Proyecciones a Futuro

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Alto	5	5	0,2941	0,2941	29,41
Medio	11	16	0,6471	0,9412	64,71
Bajo	1	17	0,0588	1,0000	5,88
TOTAL	17		0,9412		94,12

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

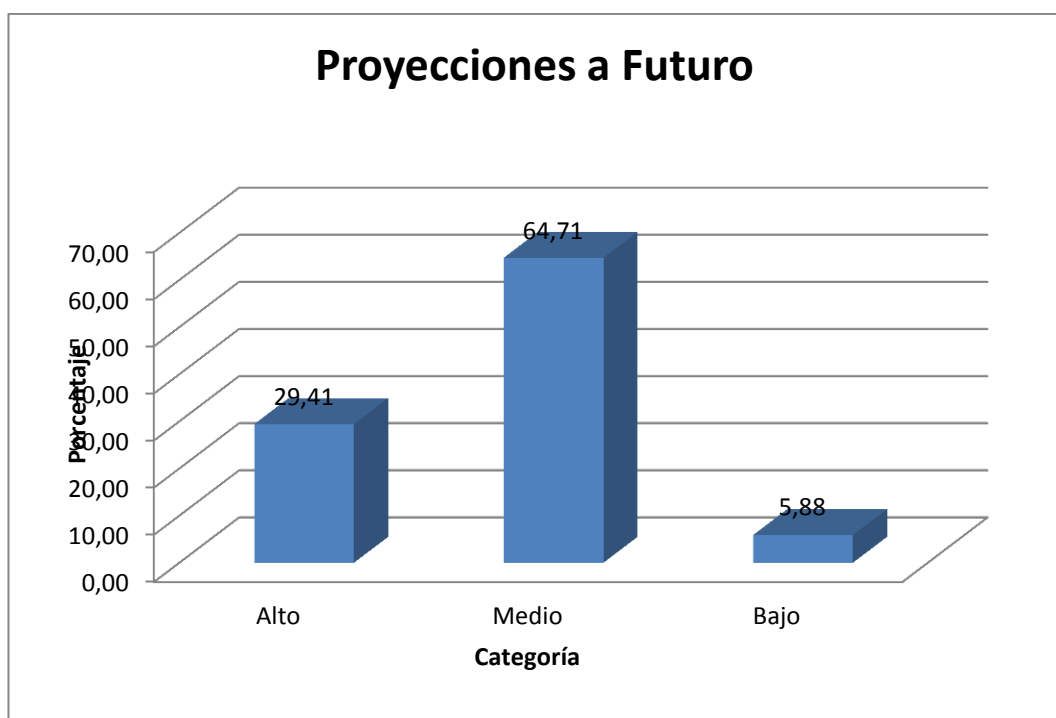


Gráfico 4. 26. Proyecciones a Futuro

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Examinada la información se determina que el 29.41% de los clientes internos consideran que las proyecciones de la empresa han sido en un nivel alto, mientras que el 64.71% de los encuestados afirman que la empresa ha tenido proyecciones a mediano nivel, y; el 5.88% de los encuestados afirma que las proyecciones han sido de nivel bajo.

Pregunta 13. ¿Utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa?

Tabla 4. 27. Indicadores Financieros

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	4	4	0,2353	0,2353	23,53
No	13	17	0,7647	1,0000	76,47
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

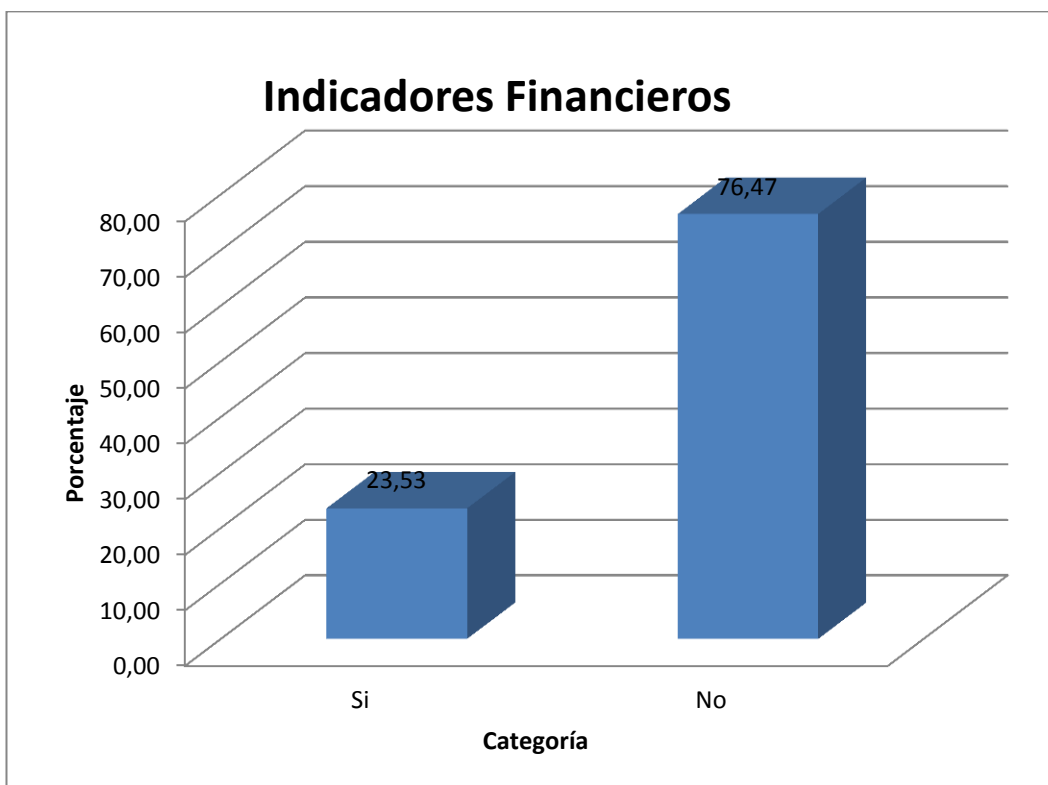


Gráfico 4. 27. Indicadores Financieros

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- El gráfico refleja claramente que el 23.53% afirman que la empresa PROINBA si utiliza indicadores financieros para medir la rentabilidad, pese a que el 76.47% de los clientes internos aseveran la empresa no utiliza indicadores financieros.

Pregunta 14. ¿Toma medidas para evitar la pérdida innecesaria de materias primas durante la producción?

Tabla 4. 28. Pérdidas Innecesarias

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	6	6	0,3529	0,3529	35,29
A veces	6	12	0,3529	0,7059	35,29
Desconoce	5	18	0,2941	1,0000	29,41
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

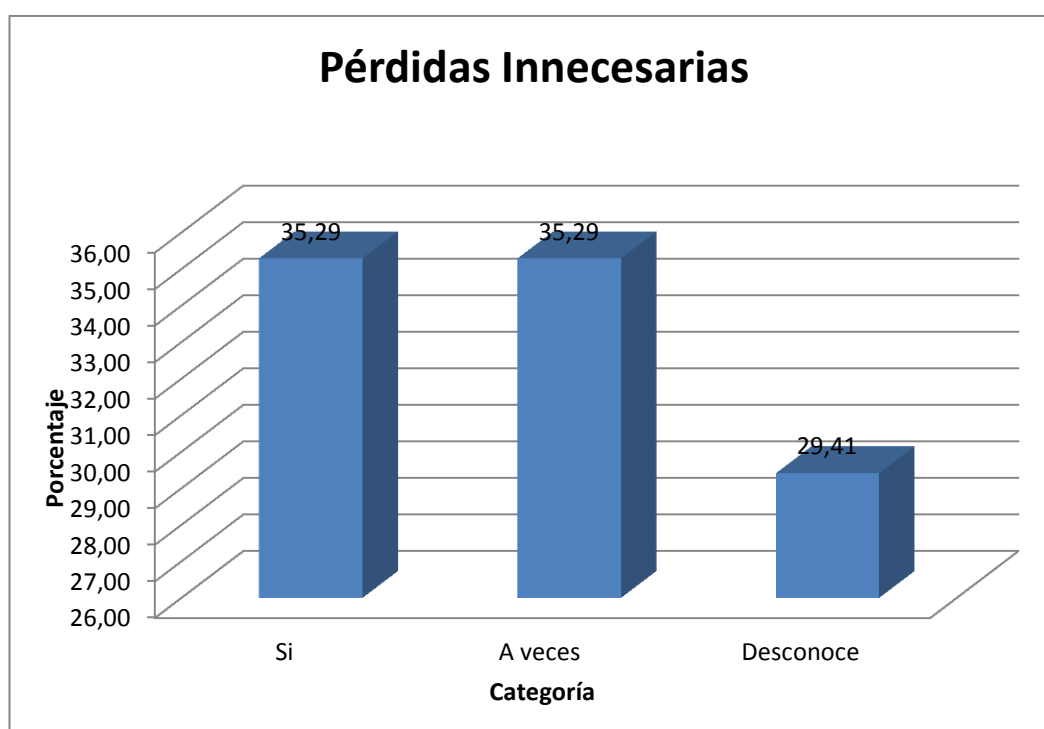


Gráfico 4. 28. Pérdidas Innecesarias

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Una vez aplicada la encuesta a los clientes internos podemos mencionar que el 35.29% de los encuestados expresan la empresa si toma medidas para evitar los desperdicios, sin embargo, el 35.29% también afirma que a veces se toman alguna medida para evitar dichas pérdidas, y; el 29.41% de los clientes internos considera que nunca se ha tomado ninguna medidas para evitar estos desperdicios.

Pregunta 15. ¿Cree usted si se establecen contratos con proveedores?

Tabla 4. 29. Contratos con Proveedores

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	4	4	0,2353	0,2353	23,53
A veces	4	8	0,2353	0,4706	23,53
Desconoce	9	17	0,5294	1,0000	52,94
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

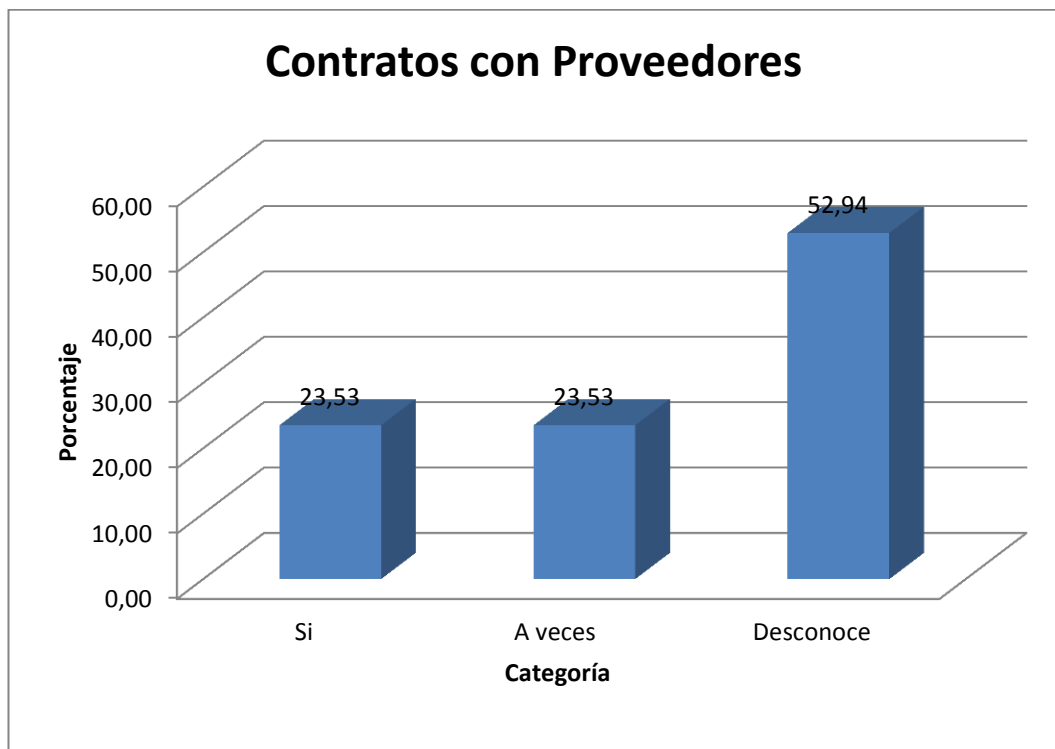


Gráfico 4. 29. Contratos con Proveedores
Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La información evidencia que el 23.53% de los encuestados señalan que la empresa si establece contratos con los proveedores, pero el 23.53% de los clientes interno indican que a veces se establecen contratos, mientras que el 52.94% de los encuestados señalan que desconocen si se establecen contratos con proveedores.

Pregunta 16. ¿Conoce usted si se evalúa el rendimiento económico obtenido para el propietario?

Tabla 4. 30. Rendimiento Económico

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	2	2	0,1176	0,1176	11,76
A veces	5	7	0,2941	0,4118	29,41
Desconoce	10	17	0,5882	1,0000	58,82
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

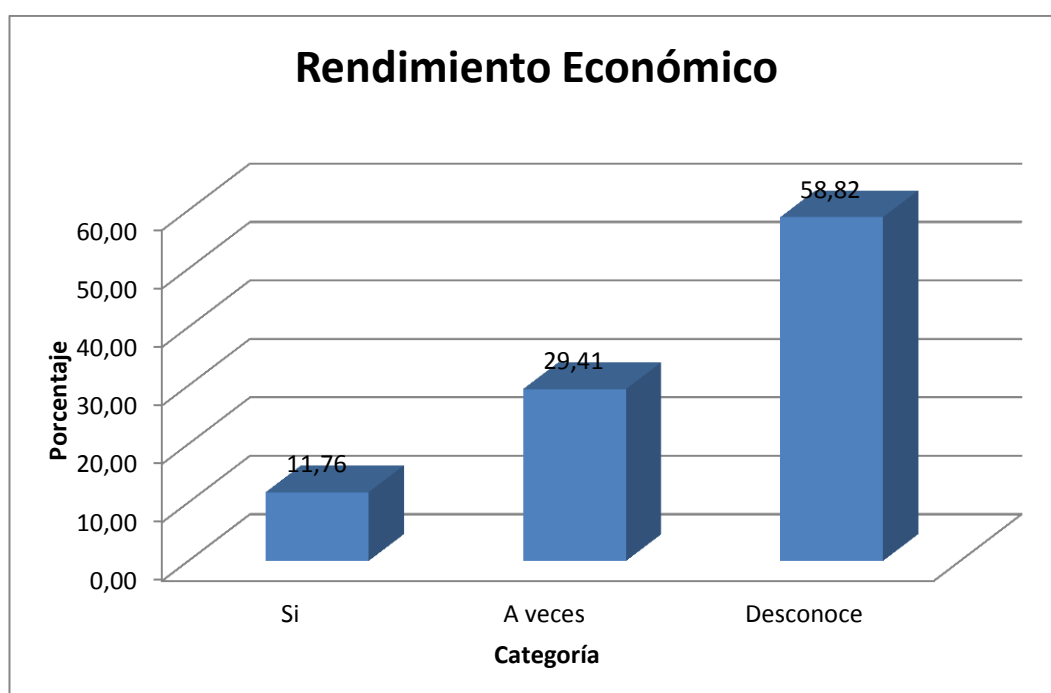


Gráfico 4. 30. Rendimiento Económico

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- Según los datos analizados el 17.76% de los encuestados manifiestan que la empresa si evalúa el rendimiento económico obtenido por el propietario de la empresa de balanceados PROINBA, mientras que el 29% aproximadamente señalan que a veces re evalúa dicho rendimiento, y; el 58.82% de los encuestados indicaron que desconocen si se evalúa el rendimiento económico.

Pregunta 17. ¿La empresa determina cuál es su nivel de endeudamiento con sus acreedores y proveedores?

Tabla 4. 31. Nivel de Endeudamiento

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	4	4	0,2353	0,2353	23,53
A veces	7	11	0,4118	0,6471	41,18
Desconoce	6	17	0,3529	1,0000	35,29
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

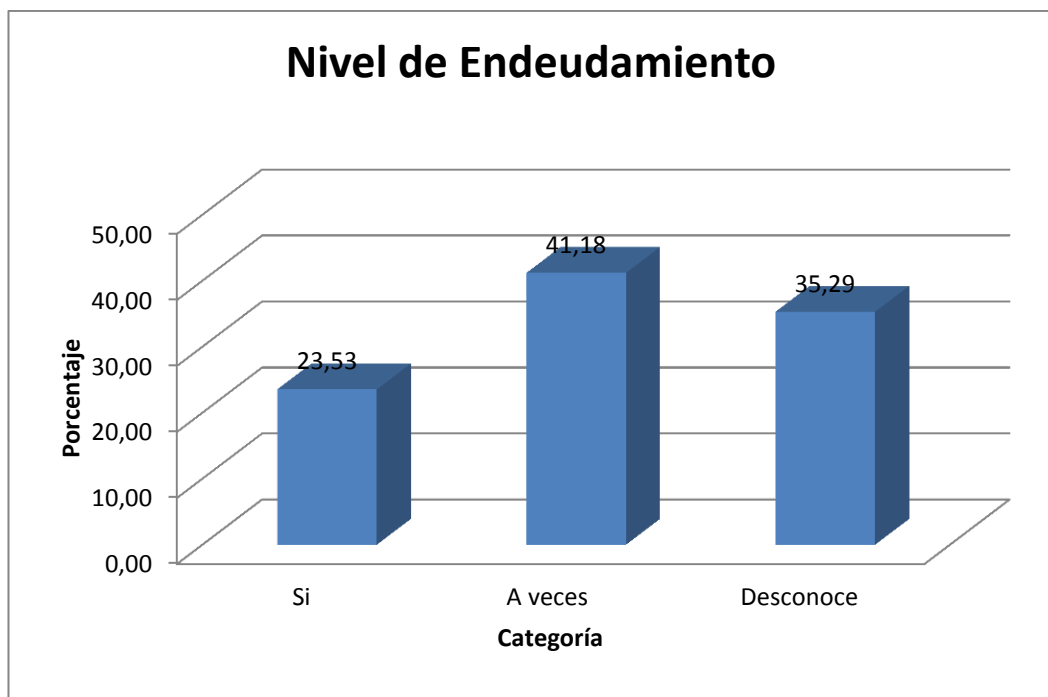


Gráfico 4. 31. Nivel de Endeudamiento
Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La gráfica anterior demuestra que los clientes internos de la empresa de balanceados PROINBA el 23.53% afirman que la empresa si determina el nivel de endeudamiento con sus acreedores y proveedores, en tanto, el 41.18% menciona que a veces lo determina y finalmente, el 35.29% de los encuestados indican que desconocen si la empresa determina o no el nivel de endeudamiento.

Pregunta 18. ¿Se realizan controles físicos de los inventarios?

Tabla 4. 32. Control de Inventarios

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	12	12	0,7059	0,7059	70,59
A veces	3	15	0,1765	0,8824	17,65
Desconoce	2	17	0,1176	1,0000	11,76
TOTAL	17		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

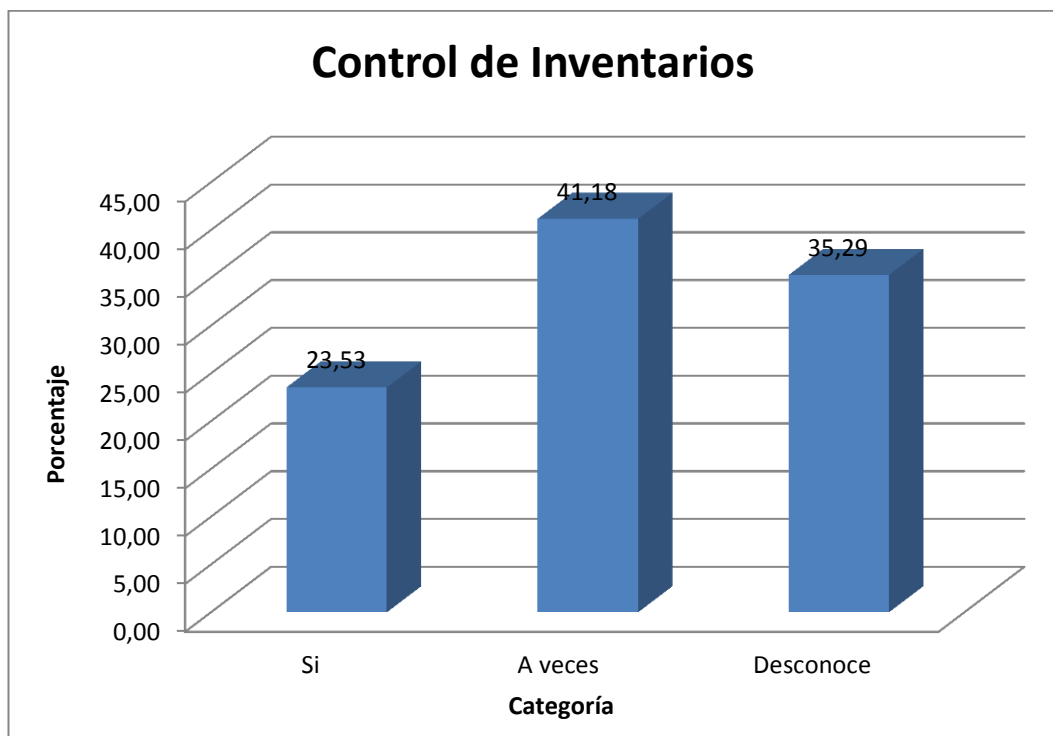


Gráfico 4. 32. Control de Inventarios

Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

Análisis.- La encuesta aplicada a los clientes internos reflejan que el 23.53% afirman que si se realiza control de los inventarios, mientras que, para el 41.18% de los encuestados señalan que a veces se realizan dichos controles, y; el 35.29% afirman que desconocen si se realizan controles físicos de los inventarios.

4.2. Interpretación de los Resultados

Una vez aplicada la encuesta a los clientes externos se puede llegar al siguiente desenlace que la empresa de balanceados PROINBA en cuanto a la calidad del servicio consideran es que es uno de los aspectos fundamentales por lo que exige a todos sus empleados que brinden una buena atención, puesto que, una empresa que no de un servicio de calidad a los clientes simplemente no venderá nada, es así que la empresa trata de controlar que sus empleados cumplan con dicha norma, pero existen ciertos instantes en que los empleados no cumplen con esta disposición y generan molestias a los clientes, una mala atención no solo provoca molestias a los clientes puesto que retasa el proceso de compra, también los disgustos se ven reflejados en los propietarios de las empresas ya que son ellos los principales afectados en caso de que las ventas empiecen a decrecer.

La empresa se encuentra ubicada en las afueras del cantón Cevallos debido a que la gente que adquiere sus productos se encuentra en dicha zona, además, la empresa también se dedica a la crianza de ganado porcino por lo cual su granja se encuentra a pocos metros de la fábrica, sin embargo, existen clientes que no se encuentran satisfechos con la ubicación de la empresa debido a que los clientes que no conocen la empresa se les dificulta llegar a ella, porque a donde se encuentra localizada no existe ninguna referencia que la identifique.

PROINBA elabora ocho tipos de balanceados tanto para pollos como para cerdos para sus diferentes etapas de crecimiento, siendo el broiler 2 el balanceado más vendido debido a que sus componentes ayudan a que las aves ganen peso y estén listas para la venta, en tanto, que el balanceado de cerdo inicial y cerdo engorde puesto que en estas etapas son cuando los animales consumen más balanceado por sus nutrientes, en los demás tipos de balanceados son los que se utilizan en etapas en las cuales los valores nutritivos no son de gran importancia puesto que también existen otros alimentos con los cuales los clientes sustituyen los nutrientes o poseen pocos animales de esas etapas.

El servicio al cliente es un elemento importante puesto que es la carta de presentación de la empresa, nuestros clientes consideran dicho servicio como satisfactorio y muy satisfactorio, pero siempre existe empleados que no presentan interés en este elemento y brinda un servicio poco satisfactorio una de las razones se debe a que son clientes eventuales o son clientes minoristas y los empleados no los atienden de la mejor manera.

Una de las maneras de captar mercado es la presentación de promociones algo que el gerente de la empresa PROINBA no ha puesto en práctica debido a que el costo de su implementación sería muy alto para la empresa y sus resultados serían inciertos o poco garantizados, para la presentación de productos nuevos si se ha implementado ciertas promociones con un tiempo limitado y solo a clientes mayoristas.

En cuanto a la calidad los clientes afirman que los balanceados PROINBA son muy buenos esto se debe al alto control y eficiencia de la gerencia, ya que él siempre se encuentra supervisando el proceso de producción y designa a una persona que esté siempre al tanto de la calidad de las materias primas así como de las vitaminas y nutrientes que contienen cada tipo de balanceado, puesto que si se elaborasen los balanceados con algún componente caducado o pasado su calidad no sería la misma incluso podría causar la muerte de los animales. Razón por la cual, nuestros clientes consideran que siempre los balanceados PROINBA satisfacen las necesidades vitamínicas y nutritivas que requiere cada clase de animal, sin embargo, existen clientes que no siempre están conformes con los productos esto se debe a la falta de control.

Uno de los factores que favorece a todas las empresas es el de conocer sus debilidades, es decir, lo que al cliente no le gusta, saber sus sugerencias, sus quejas ya que al conocerlas se puede mejorarlas y así lograr convertirlas en fortalezas es por los clientes en su mayoría afirman que la empresa siempre atienden sus peticiones y aquellos que señalan que rara vez lo hacen se desconoce si ellos exponen sus quejas ante el representante de la organización.

Con la finalidad de que la empresa incremente su cartera de clientes ha establecido sus precios según el régimen de mercado es por ello que sus compradores consideran que los precios de los balanceados PROINBA están en un rango de bajos o iguales a los de la competencia ya que si sus precios fuesen superiores a las demás empresas dedicadas a la misma actividad económica simplemente sus productos no serían vendidos, es por este motivo que sus precios son considerados como accesibles, además, si la empresa establece su precio de venta muy alto sus clientes simplemente dejaran de comprar sus productos y podría cerrar.

La mayor parte de las ventas son adquiridas por el mismo comprador razón por la cual él se provee de medio de transporte, de igual manera existen ventas que requieren ser entregadas por la empresa PROINBA, para lo cual la empresa realizó la adquisición de vehículos pesados para evitar inconvenientes con los clientes, pero si han existido ocasiones en las cuales las entregas no se las ha realizado a tiempo esto se debe a que han existido fallas mecánicas o naturales que han dificultado el cumplimiento puntual. Además, la empresa posee con una amplia bodega donde se puede almacenar de la mejor manera la producción e instalar todas las maquinarias necesarias.

En cuanto al manejo y distribución del dinero de la empresa se encuentra bajo la responsabilidad del gerente y de la contadora gracias a los cuales han podido seguir innovando en cuanto a la tecnología no solo de la maquinaria sino también del área de crianza de sus especies de animales, todo la labor del gerente se ve reflejada en la imagen de la empresa es decir, su construcción es solidad y cada área posee el espacio y maquinaria necesaria desde el área de bodega como las oficinas hasta el área de la granja.

Como uno de los medio de publicidad que ayudaría a incrementar la rentabilidad de la empresa los clientes prefieren en su gran mayoría la formación de nuevos puntos de venta, publicidades o promociones o la creación de formas pues ellos afirman que esto les ayudaría adquirir los productos de manera especial a los clientes minoristas o eventuales incluso captaría mercado.

En cuanto a la encuesta aplicada a los clientes internos ellos consideran en su gran mayoría que la empresa si es eficiente en la elaboración de sus productos puesto que se ha podido mantener en el mercado de una manera muy estable, además, ha ampliado sus instalaciones, mantiene sus maquinarias en óptimas condiciones y desde su apertura se ha superado notablemente, todo esto lo ha podido lograr gracias al amplio conocimiento competitivo que posee la gerencia ya que trata de no quedarse estancado con sus necesidades puesto que está comprobado que la empresa que no es competitiva simplemente es aplastada por las grandes industrias.

La gran fidelidad de nuestros clientes se debe a la calidad de nuestros productos así como el precio pues son ellos quienes afirman que encuentran en nuestros productos lo que se consigue con otros balanceados de alto costos, la calidad de los balanceados PROINBA es una de las principales características ya que en el proceso se cuida cada detalle de su elaboración.

Los elementos promocionales no son mecanismos con los cuales se maneje la empresa pues ellos consideran que sus resultados no son cien por ciento garantizados y en lugar de ser un beneficio para la empresa puede terminar incurriendo en gastos irrecuperable.

La empresa PROINBA afirma que, tanto los proveedores como sus empleados son entes importantes para su funcionamiento por lo que cada acuerdo lo cumplen de la mejor manera con la finalidad de evitar cualquier tipo de inconvenientes a corto o largo plazo, pese a todo esto, existen otras empresas dedicadas a la misma actividad económica por lo que la empresa considera que sus mayores competidores son Bioalimentar y Avipaz debido a que dichas empresa se encuentran cerca o en la misma provincia que PROINBA, y; poseen un gran micho de mercado y un gran reconocimiento a nivel local o regional.

Las estrategias competitivas son como el pilar de toda empresa y conforme avance la empresa tecnológicamente como productivamente sus estrategias deben de ir de la mano, motivo por el cual se considera la innovación de las estrategias actuales de la empresa.

Competitivamente hablando PROINBA le hace frente a sus adversarios puesto que, la calidad de sus productos es garantizada siendo tan buena o incluso hasta mejor que la de sus competidores, esto se lo debemos al gerente que siempre revisa cada detalle de la producción, además, gracias a ello la calidad es una de las variables en las mejor se desempeña la empresa así como también lo hace con sus precios puesto que los precios son fijados en base de la competencia con la finalidad de que sus productos sean igualmente apreciados.

Es por este motivo que la empresa ha podido mantenerse de manera estable logrando adquirir maquinaria adecuada dándole su correcto mantenimiento, sin embargo, la empresa no adquirido maquinaria con tecnología de punta pues la que la posee en la actualidad aún se encuentra en óptimas condiciones, por lo cual la adquisición de nuevos equipos en la actualidad no es algo fundamental para la empresa.

La correcta presentación de los estados financieros de cualquier empresa es de gran importancia para los representantes de las mismas, es así que PROINBA realiza sus balances de una manera clara y entendible de tal forma que pueda hacerle frente a alguna fiscalización o auditoria inesperada, además, el apropiado manejo de los estados financieros nos ayuda a ver como se encuentra económicamente la empresa ya que en base a ello se podrá realizar las proyecciones a futuro , PROINBA ha realizado proyecciones de mediano y alto nivel con lo que quiere decir que desde su apertura ha crecido paulatinamente logrando ser lo que en la actualidad es una empresa sólida.

De igual manera, los indicadores financieros que ayudan a medir la rentabilidad son otro de los mecanismos que favorecen al gerente de la empresa a conocer como se encuentra financieramente, pero lamentablemente estas razones financieras no son aplicadas en la empresa debido a que el gerente de la empresa PROINBA consideran que no son tan utilizados en las pequeñas empresa, igualmente, afirman que la contadora no posee el tiempo necesario para ejecutar y analizar los indicadores, además, consideran que en un futuro la aplicación de estos mecanismos serán de vital importancia para las empresas.

Los desperdicios son gastos que se producen de manera inesperada esto se debe a que en ciertas empresas los empleados no realizan un control sobre el uso de materia prima pues esto conlleva a un egreso no planificado, por este motivo los ejecutivos de la PROINBA controlan que las materias primas que se usen en cada preparación de los diversos tipos de balanceados sean aquellas materias primas que tengan mayor tiempo en la bodega, así se podrán evitar que estas pueden caducarse o como sucede con el maíz, el cual no puede permanecer mucho tiempo almacenado ya que es de fácil acceso para las bacterias, si cualquiera de los dos escenarios ocurriese los productos resultarían no óptimos para el consumo de los animales.

Los contratos son documentos que obligan tanto al comprador como el proveedor a ciertas clausuras es por este motivo el de su importancia, la empresa PROINBA realizan las compras de materia prima en su gran mayoría vía telefónica lo que dificulta el desarrollo de este trámite para cada adquisición de insumos.

En cuanto al rendimiento es un tema desconocido por la mayoría de los clientes internos a los cuales se les aplico la encuesta puesto que, este tema solo es de interés para el gerente de la empresa PROINBA, ya que él es quien decide si se invierte o no, asimismo, el gerente debe verificar si su inversión está dando los resultados esperados.

Al habar del nivel de endeudamiento tanto para proveedores como para acreedores es una cuestión en las que la empresa debe de ser implacables puesto que el dar mucho crédito a los acreedores puede acarrear a que la empresa se quede desfinanciada con lo cual no podría cubrir la demanda de sus productos, asimismo, si no se establece un nivel específico para el endeudamiento podrían convertirse en deudas interminables y difíciles de pagar.

Finalmente, el permanente control en los inventarios favorece a la atención al cliente, pues así nunca se encontrara desabastecida la empresa y en ningún tiempo se le podrá negar la venta de algún tipo de balanceado por la escases del mismo, además, el tener cierta cantidad de productos en la bodega ayuda a solventar a la empresa en caso de pedidos inesperados.

4.3. Verificación de la Hipótesis

La verificación de la hipótesis incluye el uso de la evidencia obtenida en las encuestas ya tabuladas que fueron aplicadas para la variable independiente como para la variable dependiente para evaluar la probabilidad de que una suposición sea la correcta se deberá seguir los siguientes pasos.

La hipótesis fue comprobada con el estadígrafo T de Student

Análisis del Estadígrafo T de Student

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteamiento del Problema

a) Modelo Lógico

H0: No hay diferencia estadística significativa entre la competitividad y la rentabilidad en la empresa balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

H1: Hay diferencia estadística significativa entre la competitividad y la rentabilidad en la empresa balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

b) Modelo Matemático

H0: $P_1 = P_2$

H1: $P_1 \neq P_2$

c) Modelo Estadístico

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Simbología:

t = valor estadístico de la prueba t de Student

\hat{p} = Probabilidad de éxito conjunta

\hat{q} = Probabilidad de Fracaso conjunta

p_1 = Proporción 1 de éxito

p_2 = Proporción 2 de éxito

N_1 = tamaño de la muestra del grupo 1

N_2 = tamaño de la muestra del grupo 2

2. Regla de Decisión

1- 0.095= α 0.05

Grados de Libertad

gl= $n_1+n_2 -2$

gl= $17+17-2$

gl= $34-2$

gl= 32

Se acepta la hipótesis nula si el valor de t de student (tc) a calcular esta entre +,- 1,6939, con una alfa de 0,05 y con 32 grado de libertad.

Dónde:

gl= Grados de Libertad

n1= Tamaño de la muestra del grupo 1

n2= Tamaño de la muestra del grupo 2

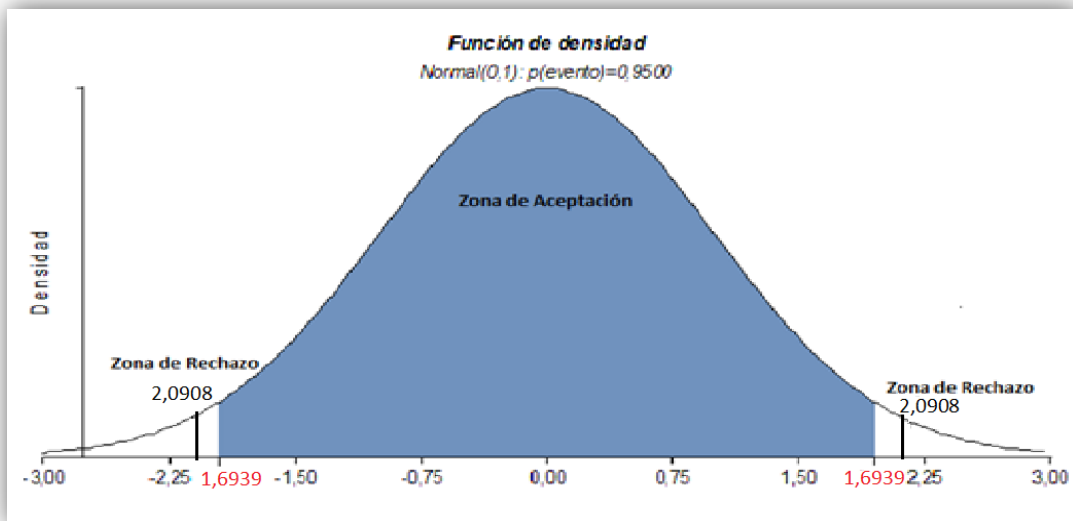


Gráfico 4.33. Gráfica de la T de Student
Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

3. Calculo de la T de Student

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Tabla 4.33. Datos de los Resultados

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		
	SI	NO	TOTAL
¿Cree usted que la empresa conoce cuáles son sus necesidades en cuanto a la competitividad?	10	7	17
¿Utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa?	4	13	17

Fuente: Lista de Cotejo Aplicada al Gerente

$$p_1 = 0,5882$$

$$p_2 = 0,2353$$

$$\hat{p} = 0,4118$$

$$\hat{q} = 0,5882$$

Aplicación de la formula

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

$$t = \frac{0,5882 - 0,2353}{\sqrt{(0,4118)(0,5882)\left(\frac{1}{17} + \frac{1}{17}\right)}}$$

$$t = \frac{0,3529}{\sqrt{0,2422\left(\frac{1}{17} + \frac{1}{17}\right)}}$$

$$t = \frac{0,3529}{\sqrt{0,2422(0,1176)}}$$

$$t = \frac{0,3529}{\sqrt{0,02848}}$$

$$t = \frac{0,3529}{0,1688}$$

$$t = 2,0908$$

4. Conclusión

En función que la T de student calculado es igual a 2,0908 positivo es un valor mayor a 1,6939 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa con un alfa de 0,05 y con 32 grados de libertad, es decir, si hay diferencia estadística significativa entre la competitividad y la rentabilidad en la empresa balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez culminado el proceso investigativo sobre la competitividad y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de balanceados PROIBA la autora llega a las siguientes conclusiones:

1. Una vez aplicado el estadígrafo T de Student se confirmó la correlación que existe entre la competitividad y la rentabilidad de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.
2. Analizada las estrategias competitivas que maneja la empresa entorno a sus clientes se puede afirmar que el impacto no es favorable para la misma, es decir, que las estrategias que maneja la empresa no son las más adecuadas para la organización por lo que se deberá tomar cartas en el asunto puesto que esto es algo que afecta seriamente a la competitividad de la empresa.
3. Estudiada la problemática interna de la empresa con respecto a la rentabilidad se concluye que la empresa ha logrado mantenerse en el mercado conservando una rentabilidad baja esto se debe al bajo nivel de producción.
4. Los balanceados PROINBA deberán analizar mejor su mercado e identificar cuáles son sus necesidades para el mejoramiento de su competitividad y elaborar varios tipos de promociones con la finalidad de captar mercado para de esa manera acrecentar la rentabilidad de la empresa.
5. La economía de la empresa no es la que el gerente general desease, sin embargo, debe continuar conservando la eficiencia en las variables de mejor desempeño en los que se destaca por su eficiencia como lo es en la calidad

del servicio y la estabilidad del rendimiento económico, ya que este es el sustento principal para el desarrollo productivo de la empresa.

6. Otro aspecto importante que la empresa no debe de descuidar es el factor de liderazgo puesto que esto constituye una de la fortaleza que posee PROINBA ante la competencia en cuanto en el desarrollo de sus productos se refiere.
7. Existe un gran descuido por parte de los empleados en cuanto a los desperdicios se refiere, para lo cual, la gerencia deberá implementar medidas correctivas que ayuden al control de las materias primas y de esta manera contribuir con las finanzas de la empresa y con el medio ambiente.
8. Los controles físicos tanto de las materias primas como de los productos elaborados ayudan a que los productos no se lleguen caducar, puesto que si dicho escenario ocurriese la empresa enfrentaría gastos inesperados.
9. Uno de elementos que la empresa debe de identificar siempre es el de conocer quién es su competencia ya que al hacerlo podrá elaborar estrategias que le ayuden a estar siempre por encima de ella.
10. La empresa se encuentra ubicada en la zona rural del cantón Cevallos los dueños afirman que eligieron ese sector debido a que pueden realizar su actividad económica sin dar molestias a la ciudadanía, puesto que, la maquinaria que se utiliza para elaborar los balanceados produce excesivo ruido motivo por el cual no puede estar en la zona urbana.

5.2. Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones antes mencionadas se señalan las recomendaciones, luego de realizar el trabajo de investigación, las cuales se espera que se ejecuten por la administración de la empresa PROINBA:

1. Estructurar una planificación financiera como base de desarrollo organizacional para el fomento de un posicionamiento estable, pudiendo ser esta interna puesto que esta brinda un resultado de una mejor competitividad, dando a la empresa incremento en la rentabilidad y una mayor capacidad de producción para de esta manera captar mayor mercado.
2. La empresa PROINBA debe establecer nuevas estrategias competitivas en las cuales analice los requerimientos del mercado para que de esa manera trate de cubrir las necesidades de sus demandantes.
3. En cuanto a la rentabilidad se refiere el gerente debe ampliar sus canales de distribución y de esta manera podrá incrementar su cartera de clientes con lo cual incrementara sus ingresos y esto ayudara a mejorar su rentabilidad, además, deberá promocionar sus productos para tener más acogida con los demandantes.
4. El gerente de PROINBA deberá acoger nuevas técnicas financieras que permitan conocer más a profundidad el manejo de los recursos de la empresa y así poder ofrecer nuevos y mejores productos al mercado.
5. La empresa debe reservar cierto porcentaje de su utilidad para la renovación de la maquinaria que ya haya cumplido su tiempo de vida útil o para mantenimiento en caso de requerirlo, el aspecto tecnológico servirá para el desarrollo de su actividad económica, así como también como respaldo económico ayudando así a ser mejorar su calidad en la producción.
6. Para que los clientes se sientan mejor atendidos el gerente deberá impartir a los empleados capacitación en las diversas áreas en las que se desenvuelve cada ayudando así en la mejora de la calidad de los productos y la atención al cliente.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Tema: Planificación Financiera para el Mejoramiento de la Competitividad y su Rentabilidad de la Empresa de Balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

Institución Ejecutora: Empresa de Balanceados PROINBA.

Beneficiario: Clientes internos y Clientes externos.

Ubicación:

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón: Cevallos

Dirección: En caserío Andignato vía al caserío El Triunfo

Tiempo Estimando para la Ejecución:

Inicio: 1 de Febrero del 2014

Fin: 15 de Abril del 2014

Equipo Técnico Responsable: Alta Gerencia

Costo: El presente trabajo de investigación tendrá costo de \$ 1506,00

6.2. Antecedentes

Una vez analizado los resultados que se obtuvo de la aplicación de la técnica de la encuesta se puede observar que el mayor problema que presenta la empresa de balanceados PROINBA es el inadecuado manejo en el control del otorgamiento de los créditos debido a que los plazo de recuperación de efectivo es mayor al pago de las obligaciones con terceros, es decir, que la empresa otorga un plazo de crédito mayor a los clientes a el plazo que le otorga sus proveedores causando que le empresa no cuenta con un sistema eficaz que ayude a la recuperación de la cartera de créditos, afectando directamente en la liquidez de la empresa, es por ello que la empresa debe proceder a mejorar su modelo financiero ya que al hacerlo mejorara la rentabilidad de su empresa y esto le ayudara a ser más competitiva, sin embargo el error más grande que suelen cometer ciertos empresarios es el de creer que esta herramienta solo lo deben de emplear empresas grandes, pero si algo los empresarios no consideran es que esto les permite adelantarse a los acontecimiento, tanto buenos como malos, y contar con una alternativa de actuación que asegurará el futuro de la empresa.

Investigaciones anteriores aseguran que la planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecerlos pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Además, “El contar con un mecanismo de planeación financiera contribuye a correr menos riesgos y cometer menos errores, evita que se contraiga un endeudamiento excesivo, procura lograr tener un retiro cómodo, prevé tener dinero al alcance para cualquier eventualidad y da protección mediante la adquisición de los seguros que necesitemos.” Así lo afirma CRUZ, Laura (2012, pág. 1) .

Así mismo, se debe considerar que “La planeación financiera se hace a un horizonte de tiempo futuro de tal forma que permita representar la dimensión financiera de las estrategias en forma completa (para dicho período). Sin embargo este horizonte de tiempo está influenciado por la propia dinámica de la industria.” En palabras de RODRÍGUEZ, Eduardo (2013, pág. 4) .

Según menciona ECHAVARRÍA Y OTROS (2005: internet) citado por MACHADO, Noemí (2011, pág. 72) en su trabajo de tesis “Los Productos y Servicios Financieros y su Incidencia en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Tierra Ltda.” en la cual indica que “Se deben emprender acciones encaminadas a mejorar la condición y circunstancia de las empresas, ofreciendo en forma viable, alternativas de financiamiento, capacitación técnica y asesoría administrativa, tal y como lo hacen en otros países más desarrollados. El gobierno, mediante la implementación de un marco jurídico más acorde con el nuevo entorno económico, globalizado y competitivo, deberá vigilar y controlar a los oferentes de crédito y proteger, tanto a los ahorradores como a los solicitantes de los créditos. Además deberá proporcionar, de forma adecuada y masiva, sus programas de capacitación y financiamiento”.

Es por todo esto que el Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano citado por LAVERDE, Karina (2007, pág. 6) indica que “El modelo de planeación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica, un medio para el aprendizaje, la retroalimentación permanente y la cualificación de los procesos de toma de decisiones, por lo que se convierte en una herramienta fundamental en los procesos de formulación, ejecución y mejoramiento permanente.”

Es por ello que, después de la investigación realizada y según los datos obtenidos se determina que la inexistencia de un plan financiero ha incidido en gran porcentaje al desarrollo de las actividades de la empresa, es decir, el objetivo de la planificación financiera es conseguir desde ahora un equilibrio entre los recursos y las necesidades futuras, así mismo se puede determinar que la rentabilidad de la empresa PROINBA no ha sido evaluada de una manera adecuada, ya que el gerente ha llevado el control de sus recursos financieros de una manera práctica, es decir que solo tomaba en cuenta sus ingresos y egresos sin poder reconocer los errores del futuro con una verdadera herramienta de control.

Si deseamos tener el éxito que buscamos debemos tener bien definidos nuestros objetivos, ya que al no tenerlos nuestros ingresos o potenciales ganancias pasarán por nuestras manos sin un futuro cierto el hecho de saber que tenemos que alcanzar unos objetivos nos ayudará a determinar la inversión más idónea.

6.3. Justificación

La empresa de balanceados PROINBA se ha venido desarrollando con normalidad durante todos estos años de trayectoria, pero en los últimos años ha incrementado el número de empresas dedicadas a la misma actividad económica, por lo que se requiere implementar una planificación financiera en sus procesos administrativos, operativos, y comercialización mediante la reducción de costos, renovación de las ventajas competitivas, fortalecimiento de la eficiencia de los recursos humanos, puesto que, este tema es de suma importancia para las empresas ya que si no controlan la planificación financiera no existirá una organización ni control sobre ella.

Una vez identificado los problemas que afectan a la empresa se plantea la siguiente propuesta que consiste en la implementación de una herramienta de la planificación financiera de la empresa, puesto que la empresa considera esta herramienta como un arma de gran importancia que poseen las empresas en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta, ya que con ella se define el rumbo que tiene que seguir la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

La medida de solución que se plantea a la problemática se justifica porque representa la búsqueda de un mecanismo que permitan ganar liderazgo y competitividad dentro del mercado financiero local, la buena planeación financiera depende de que se llegue al cumplimiento de los objetivos y metas manteniéndose como una empresa competitiva y rentable.

Al implementar esta herramienta en la empresa PROINBA se pretende que no solo tomar decisiones a las cuales se las crea como las más convenientes, por lo contrario, se analizara detenidamente para verificar los beneficios que presentaran a la empresa para con ello reducir la probabilidad de pérdida, ya que al hacerlo se verán beneficiados la gerencia porque incrementaran las ganancias, los empleados ya que se les brindara mayor estabilidad laboral, los proveedores porque seguiríamos siendo sus compradores y los clientes puesto que la calidad del balanceado seguirá siendo el mejor.

Siendo PROINBA una empresa reconocida y estable en la industria de balanceados de la provincia se espera que los datos que se obtengan con la aplicación de esta herramienta se vuelvan una importante fuente de información y que sea de gran utilidad para la gerencia. Cabe indicar que para el desarrollo de la planificación financiera en la empresa PROINBA se cuenta con el apoyo de las autoridades de la misma así como de todo el personal que opera en las diferentes áreas.

Concluyendo que la correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier empresa. Es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades acerca de la planeación financiera, la cual se basa en técnicas específicas, que pretenden hacer pronósticos de los hechos futuros, pero de igual forma pretende establecer cuáles son las metas y objetivos que se buscan en el aspecto económico y financiero de la Empresa.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

- Diseñar una planificación financiera para el mejoramiento de la competitividad y su rentabilidad de la empresa de balanceados PROINBA del Cantón Cevallos.

6.4.2. Específicos

- Conocer datos preliminares de la empresa.
- Analizar la situación actual de la empresa PROINBA.
- Diseñar nuevas estrategias FODA y DOFA
- Elaborar una planificación financiera para la empresa PROINBA.

6.5. Análisis de Factibilidad

La propuesta de Planificación Financiera para la empresa de balanceados PROINBA se fundamenta en ciertos aspectos de viabilidad que permitirán la factibilidad en el desarrollo de la misma.

Político

La Factibilidad para desarrollar una planificación financiera se sustenta con las políticas internas de la empresa en la cual se puede desarrollar para el incremento de la rentabilidad. En el caso de la Empresa PROINBA se trata de la correcta toma de decisiones y así como la oportuna medida correctiva.

La decisión tomada internamente basándose en las políticas de la empresa y de forma relevante en los intereses del propietario será favorable ya que el presente se realizará un estudio de factibilidad de la propuesta ya planteada asumiendo un compromiso que involucra a todos los miembros internos de la empresa para la oportuna implementación de esta herramienta.

Tecnológico

El mundo va creciendo y desarrollándose de una manera impresionante y todo eso es gracias al avance tecnológico, ya que gracias a ello se ha facilitado el trabajo del ser humano en todos sus ámbitos, obligando a que el ser humano viva actualizado puesto que se ha visto en la necesidad de adoptar nuevas herramientas para su diario vivir.

Es así que PROINBA cuenta con recurso humano y material así como establecimientos aptos para el trabajo diario, oficinas amplias, computadoras con tecnología de punta. Maquinarias adecuadas para cumplir con los estándares de calidad y desempeño óptimo para los diversos productos, además se posee recursos tecnológicos para el procesamiento de la información financiera, así mismo se cuenta con la herramienta de Microsoft Excel que es muy necesario para la realizar ciertos análisis de la información.

Organizacional

El desarrollo de la planificación financiera en la empresa PROINBA posee la factibilidad organizacional debido a que, gracias al diseño, adecuación e implementación de esta herramienta se pretende que la empresa conozca cual es la verdadera situación financiera y con esta información utilizar sus recursos de mejor manera para proveerse para el futuro; de manera que la empresa pueda controlar y organizar los diferentes procesos y recursos cada uno utiliza.

Ambiental

Con el desarrollo de la propuesta antes mencionada se pretende mejorar la rentabilidad de la empresa PROINBA ya que al hacerlo se podrá renovar la maquinaria que ya este por culminar con su vida útil y hacerlo se estará evitando contaminar al medio ambiente.

Económico Financiero

Este trabajo es realizable porque cuenta con todos los recursos económicos, materiales y humanos que contribuirán al desarrollo económico de la empresa. Además es factible por que se adapta a los aspectos financieros de la empresa ya que cuenta con todos los aspectos para su implementación y la gerencia considera que es una inversión adecuada ya que va a permitir el aumento de la rentabilidad y la confianza para el gerente continúe desarrollando su actividad económica.

Legal

En cuanto a la viabilidad legal de la propuesta presentada en este estudio hay que mencionar que la empresa de balanceados PROINBA se rige por el marco legal vigente del estado ecuatoriano e implementa todo cuanto requisito del fisco sea necesario para su correcto funcionamiento; bajo este contexto hay las condiciones legales para que la toma de decisiones financieras sean legales.

La viabilidad económico financiera del presente estudio es la esencia misma de esta investigación por lo tanto el potencial de aplicación en la empresa en mención dependerá de cuanto de lo recomendado en la presente tesis sea incorporado en la práctica gerencial y en la toma de decisiones respecto a la gestión de los recursos económicos y de financiamiento de la empresa a corto, mediano y largo plazo, este estudio ha sido realizado considerando todas las variables de entorno que rodea a la empresa PROINBA.

6.6. Fundamentación Científico – Técnico

La presente propuesta tiene una fundamentación técnica puesto que, se pretende implantar una herramienta financiera que permita ayudar al control y manejo de los recursos financieros de la empresa, es así que se ha encontrado en la planificación financiera el mejor instrumento de ayuda para la organización.

Planificación Financiera

La planificación financiera es una herramienta que tiene como finalidad de equilibrar la economía de la empresa, está presente tanto en el área operativa como el área estratégica, además, es un proceso el cual nos ayuda a proyectar y a fijar las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar los riesgos y de aprovechar las oportunidades y recursos.

Es por ello que “La planificación financiera está unida y es una parte integrante, y fundamental, de la planificación general de la empresa. Es, básicamente, aquella parte del proceso general de planificación en que cuantificamos los proyectos de la empresa en términos de costes de inversión y necesidades de financiación para tales inversiones.” Así lo menciona SECO, Maite (2007, pág. 3).

De igual forma para MASEDA, Amaia (2012, pág. 6) informa que “El Plan Financiero, también denominado Plan de Inversión y de Financiación, es el documento central del programa de planificación. Puede establecerse en términos de orígenes y aplicaciones de recursos financieros o en términos de necesidades y recursos de tesorería.”

Es decir que, la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Objetivo de la Planificación Financiera

Mediante de la planificación financiera en la empresa de balanceados PROINBA es el de establecer y llevar una mejor organización y a su vez un control del nivel de rentabilidad, ya que mediante ello se tendrá un mejor desarrollo en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Planificación Financiera a Largo Plazo (ESTRATEGICOS)

“Son las actividades financieras planeadas a largo plazo, así como el impacto financiero anticipado de las mismas. Tales planes tienden a abarcar periodos que van desde los 2 a los 10 años. En estos planes se toma en cuenta las propuestas de desembolsos en activo fijo, actividad de investigación y desarrollo, acciones de comercialización y desarrollo de productos, estructura de capital y mayores fuentes de financiamiento.” Así lo afirma VÁZQUEZ, Luciano (2009, pág. 6)

Entonces, la planificación financiera a largo plazo o conocida como estratégica, se preocupa de cuestiones de expansión, evolución tecnológica, localización o diversificación, entre otras.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guía a la empresa hacia logro de sus objetivos estratégicos.

Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento.

Planificación Financiera a Corto Plazo. (OPERATIVOS)

Especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan a menudo un periodo de uno a dos años. Su información básica está compuesta por los pronósticos de ventas y diversas modalidades de información operativa y financiera.

Para VÁZQUEZ, Luciano (2009, pág. 6) “Estos planes abarcan por lo general periodos de uno a dos años. Su información básica está compuesta por los pronósticos de venta y diversas modalidades de información operativa y financiera. Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.”

Es decir, la planificación financiera a corto plazo consiste en la evaluación de los movimientos financieros y la situación financiera esperada en un plazo de tiempo máximo de un año.

Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros proforma. La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas que se requieren.

Tiempo de Planeación

La planeación financiera se hace a un horizonte de tiempo futuro de tal forma que permita representar la dimensión financiera de las estrategias en forma completa.

“La planeación financiera se hace a un horizonte de tiempo futuro de tal forma que permita representar la dimensión financiera de las estrategias en forma completa (para dicho período). Sin embargo este horizonte de tiempo está influenciado por la propia dinámica de la industria.” En palabras de PUENTE, Eduardo (2006, pág. 6).

Pero debemos recordar que “Para elaborar el Plan Financiero se necesita conocer previamente la financiación que se espera que en cada período genere el ciclo de explotación de la empresa.” Según lo indica MASEDA, Amaia (2012, pág. 6).

La planeación financiera es útil para:

- a) Analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- b) Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas, y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- c) Decidir qué opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- d) Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Propósito de la Planeación es:

- Lograr los objetivos deseados en los negocios.
- Ser una herramienta de control de la alta dirección.
- Abordar los aspectos de la incertidumbre.
- Combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto.

Enfoque de la planeación financiera:

- Cambiar la dirección que lleva la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad.
- Mejorar la administración y el personal.
- Propiciar el flujo de ideas estratégicas para que las tome en consideración la alta dirección.
- Concentrar recursos en casos o asuntos importantes.

Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. “También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.” Según lo afirma PONCE, Humberto (2006, pág. 2).

Además, “La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).” Según lo establece FRED, David (1997, pág. 32).

Hoy en día el Análisis FODA se ha convertido en una herramienta imprescindible para llevar a cabo una planeación estratégica y la planeación financiera, ya que expone de manera sencilla y organizada los factores internos y externos que pueden facilitar u obstaculizar el buen desempeño de una organización.

En el siguiente gráfico se observa la Matriz FODA, la cual se compone de cuatro cuadrantes de estrategia:

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F – O <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D – O 2 <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F – A <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D – A 4 <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente: FRED, David (1997, pág. 32).

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Para PONCE, Humberto (2006, pág. 4) “Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)”.

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

“Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos como lo propone David en el cuadro 4, observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas.” así lo indica PONCE, Humberto (2006, pág. 4).

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

“El propósito de esta matriz es ubicar el lugar que ocupan las diferentes variables externas inmediatas en si afectación sobre el sistema organizacional en análisis.” Así lo señala DURÁN, Uriel (2013, pág. 67)

Es decir, la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas.

Análisis de Estados Financieros

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

“Un análisis financiero permite identificar los principales fortalezas y debilidades de una empresa. Además indica si una compañía tiene efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, si tiene un periodo razonable de recuperación de cuentas por cobrar, una política eficaz de administración de inventarios, tamaño adecuado de la planta, propiedades y equipos, y una estructura de capital adecuada, lo cual es necesario si pretende alcanzar la meta de maximizar la riqueza de los accionistas.” Así lo explica MOYER, MCGUIGAN & KRETLOW (2005, pág. 65).

Los instrumentos de medición del análisis financiero son:

- Análisis Horizontal
- Análisis Vertical
- Razones Financieras

Importancia

Para VALBUENA, Rubén (2000, pág. 135) “La importancia del análisis de los estados financieros, radica en que proporciona los elementos necesarios para evaluar la situación financiera y económica de una empresa o unidad económica, esta evaluación nos permite dirigir la toma de decisiones hacia el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles que permite enfrentar situaciones difíciles o aumentar si eficiencia, productividad u organización”

Análisis Horizontal

MORALES, Arturo (2002, pág. 189) menciona que “El método de análisis horizontal o también llamado dinámico, se aplica para analizar dos o más estados financieros de la misma empresa a fechas distintas o correspondientes a dos o más periodos o ejercicios.”

Es decir, que en el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Análisis vertical

“El método de análisis vertical, también llamado estático, se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un periodo determinado.” Así lo menciona MORALES, Arturo (2002, pág. 189).

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

El Balance General

Muestra la situación financiera de una empresa a una determinada fecha. Sirve para saber en un momento dado cuáles son los diferentes activos y pasivos con que cuenta la empresa. Un banco verá el balance general para entender las deudas que tiene una empresa en relación a sus activos y así, contribuir a su decisión de dar o no un préstamo a la empresa. Sin embargo, para empresas más pequeñas, con poco movimiento financiero, se puede desarrollar balances semestrales o hasta anuales. Esta lista de activos y pasivos se detalla en cuentas para proveer mayor información.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

Lo que tiene la empresa = Lo que debe a terceros + Bienes y obligaciones

Estado de Pérdidas y Ganancias

Para ÁVILA, Juan (2007, pág. 68) “El estado financiero muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante un periodo de tiempo, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ingresos, costos, gastos, y productos que las mismas provocaron.”

El estado de pérdidas y ganancias refleja qué tanto ha crecido o ha disminuido el patrimonio de una empresa en un período dado. Como vimos anteriormente, el patrimonio está compuesto por los aportes de los socios y por la reinversión de ganancias en la empresa. El estado de pérdidas y ganancias muestra el resultado de las operaciones de una empresa durante el periodo.

Flujo de Efectivo o Presupuesto de Caja

El flujo de efectivo o flujo de caja de una empresa, se calcula restando las entradas y salidas de efectivo que representan las actividades de operativas de la empresa. En la contabilidad, flujo de caja es la diferencia en la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un período al cual se le conoce como saldo inicial y el importe al final de ese período conocido como saldo final.

Sirve para conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año.

El objetivo del flujo de efectivo es determinar la capacidad de la empresa, entidad o persona para generar el efectivo que le permita cumplir con sus obligaciones inmediatas y directas, para sus proyectos de inversión y expansión. Además, este flujo de efectivo permite hacer un análisis de cada una de las partidas que inciden en la generación de efectivo.

El presupuesto de caja ofrece a los encargados de la dependencia financiera de la empresa, una perspectiva muy amplia sobre la ocurrencia de entradas y salidas de efectivo en un período determinado, permitiéndole tomar las decisiones adecuadas sobre su utilización y manejo. El presupuesto de caja, permite que la empresa programe sus necesidades de corto plazo para obtener flujos positivos de efectivo.

Presupuestos de Ventas

El presupuesto de ventas es el cálculo de la cantidad de unidades que se estima vender en un período por lo cual debe calcularse en cantidades y luego de acuerdo al precio de venta se procede a formular el presupuesto monetario.

Según MENDOZA, Calixto (2004, pág. 29) “El presupuesto de ventas constituye un elemento fundamental para el estado de resultados proyectado, ya que proporciona la información relacionada con los ingresos provenientes de las ventas los cuales son el pilar fundamental del estado de resultados presupuestado.”

Presupuesto de Producción

El presupuesto de producción hace referencia a las cantidades físicas de los productos terminados, la cantidad que se debe producir para satisfacer las ventas planeadas dejando un margen o Stock razonable para satisfacer futuras ventas o ventas no previstas y al costo de esa producción haciendo referencia a los materiales, mano de obra f que serán indispensables para costear esa producción.

Presupuesto de Compras

Es el cálculo de las mercaderías necesarias para satisfacer la demanda de un producto. Se realiza en base al presupuesto de ventas por lo tanto debe realizarse primero en cantidades y luego valorarlo al precio de costo de la mercadería esto implica determinar el número de unidades que se debe adquirir para hacer frente al consumo, de manera que haya una producción normal y para tener una cantidad razonable como inventario, de manera que no implique mayores costos por almacenaje ni riesgos por pérdida o deterioro.

Presupuesto de Costos

El presupuesto de gastos es el conjunto de gastos necesarios para mantener el ritmo operativo y administrativo de la empresa en los períodos futuros, es decir, Es el costo de aquellos insumos que se incorporan al producto terminado en forma directa, tales como las materias primas, otros materiales directos, mano de obra directa.

Cuando nos referimos al presupuesto de gastos o costos, nos estamos refiriendo al presupuesto de aquellos gastos tradicionalmente conocidos como gastos de administración, gastos de venta y gastos financieros.

Balance Proforma

Los estados financieros pro-forma son estados financieros proyectados. De otra forma dicho son el estado de resultados y balance presupuestados, para realizar debidamente el estado de resultados y el balance pro forma deben desarrollarse primero los presupuestos, de ahí elaborar el flujo para Posteriormente realizar el estado financiero a una fecha determinada futura.

Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proforma. Probablemente, el mejor y de uso más generalizado es el método de cálculo de estimación.

Los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, en tanto que otras son acumuladas. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance. El método de cálculo-estimación es aquel que se utiliza para la elaboración del balance general proforma en el que los valores de ciertas cuentas son estimados, en tanto que otros son calculados, se utiliza aquí el financiamiento externo de la compañía como cifra de equilibrio.

Estado de Resultado Proforma

La técnica más empleada y sencilla para la elaboración del Estado de Resultados Pro Forma es el método porcentual sobre las ventas. Consiste en estimar las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses, etc., todos en forma de porcentaje de las ventas proyectadas. Los porcentajes empleados para estimar las cuentas de resultados son los porcentajes de ventas de estos renglones en el año inmediato anterior y se asume que los costos y gastos que se estimen para elaborar el estado de resultados pro forma varían con las ventas.

Indicadores de Rentabilidad

Para LÓPEZ, Giovanna (2011, pág. 114) “Un índice financiero es un relación entre dos cifras extraídas de los estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja, estado fuentes y aplicación de recursos) o de cualquier otro informe interno de un negocio o de un sector específico de la economía, aspectos que confrontan con los parámetros previamente establecidos como el promedio de la actividad, los índices de periodos anteriores”.

El objetivo de los indicadores de rentabilidad es establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos. Un indicador hace más fácil la interpretación de la rentabilidad; en este caso nos permite analizar de diferentes formas el estado de resultados.

Margen Neto de Utilidad

“Es al relación entre la utilidad neta y las ventas totales (ingresos operacionales). Es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre el patrimonio. Los ingresos operacionales son el motor de una organización y este índice mide precisamente el rendimiento de ese motor.” Según lo indica LÓPEZ, Giovanna (2011, pág. 115).

$$\textit{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Margen Bruto de Utilidad

“Es al relación entre la utilidad bruta y las ventas totales ingresos operacionales. Es el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez que se han descontado el costo de venta. Entre mayor sea este índice mayor será la posibilidad de cubrir los gastos operacionales y el uso de la financiación de la organización”. Según LÓPEZ, Giovanna (2011, pág. 116)

$$\textit{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rentabilidad sobre el patrimonio

Evalúa la rentabilidad antes o después de impuestos que tienen los propietarios de la empresa

$$\textit{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Rendimiento del Activo Total

Mide el desempeño de los accionistas en relación a la utilidad obtenida en un período.

$$\textit{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

6.7. Modelo Operativo

Tabla 6. 1. Plan de Implementación

Fases	Etapas	Objetivos	Metas	Actividades	Responsabilidad	Tiempo	Indicador de Logro
Previa	Conocer datos preliminares de la empresa	Conocer la trayectoria de la empresa	Contar con un mercado potencial	Recolección de información de otorgada por el gerente y empleados	Gerente y colaboradores de la empresa	20 días	Análisis de estrategias
Inicial	Análisis de la situación actual	Conocer el nivel de acogida de los productos	Poseer un mercado superior a la competencia	Recolectar información desarrollar el FODA, establecer análisis MEFI y MEFE, matriz de perfil competitivo	Alta gerencia	30 días	Informe sobre el estudio de mercado

Operativa	Diseño de nuevas estrategias FODA y DOFA	Implementación de una matriz FODA y estrategias	Incrementar las ventas de la empresa	Aplicación de las estrategias	Alta gerencia	Cinco meses	Elaboración de las campañas publicitarias y muestras de los productos
Seguimiento y Evaluación	Diseño de una planificación financiera	Evaluar los logros alcanzados con el plan de financiero verificar las responsabilidades progresivas de la empresa	Alcanzar el 9,68 del incremento en ventas y rentabilidad	Vigilancia de las acciones emprendidas a través del tiempo	Alta gerencia	Indefinido permanente y continuo	Incremento de la rentabilidad

Elaborado por: Alexandra Pérez

Modelo Operativo de Planificación Financiera

Una vez identificado y analizado las falencias que presenta la empresa de balanceados PROINBA y gracias a ellos se puede presentar cual será el mejor modelo de planificación financiera que ayude a la empresa a cubrir y satisfacer sus necesidades, ya que gracias a esta herramienta se podrá tomar decisiones que ayuden a cumplir las metas trazadas y mejorar el desempeño de la empresa.

Estructura de la Planificación Financiera

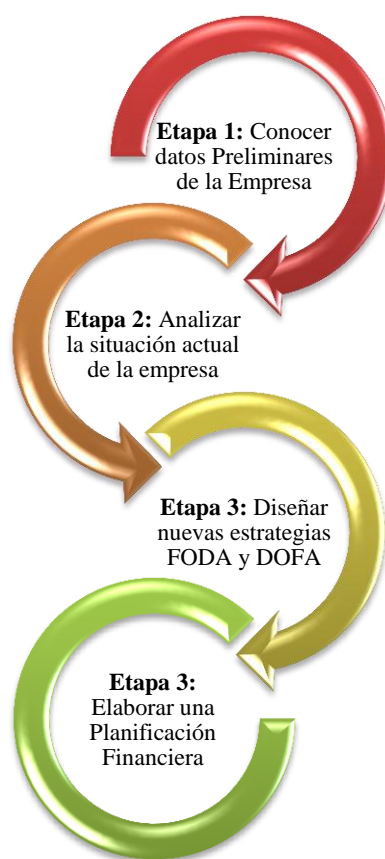


Gráfico 6. 1. Modelo Operativo
Elaborado por: Alexandra Pérez

Etapas 1: Observar Datos Preliminares de la Empresa

RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA PROINBA

La Historia de PROINBA empieza desde hace 16 años, dando sus inicios en la ciudad de Ambato abriendo sus puertas en 1998, teniendo muy claro un compromiso de excelencia. En principio enfocándose en el gran objetivo de comercializar todo tipo de productos de materias primas para la elaboración eficaz de alimentos para animales en la industria ecuatoriana.

Con el paso de los años y de las constantes y crecientes necesidades del mercado, PROINBA empezó a incursionar en nuevos ámbitos, diversificando su campo de acción, desarrollando nuevas líneas de alimentos como son las de aves y de cerdos.

Hoy en día PROINBA no sólo se dedica a la producción y venta de alimento para animales contando con sus nuevas instalaciones ubicadas en el Cantón Cevallos, la cual consta una gran extensión de terreno donde a futuro han planificado instalar su propia planta reproductora de aves y de cerdos.

Actualmente, PROINBA es una empresa vanguardista, con la dosis necesaria de experiencia que le permite funcionar con suficiencia para ayudar con dedicación a cumplir las metas y expectativas de sus clientes.

Actividad

La empresa de balanceados PROINBA en sus primeros años de actividad se dedicaba a la comercialización de insumos para la elaboración de balanceados, a partir del año 2001 la empresa comienza la elaboración de balanceados de pollos y de cerdos.

Propietario

La empresa posee un solo dueño que es el Ingeniero Jorge Iván Jácome Martínez.

Ubicación Física

La empresa de balanceados PROINBA se encuentra localizada en el Caserío Andignato camino Real vía al Triunfo, en la provincia de Tungurahua en donde están ubicadas la planta productora, bodega y las oficinas desde donde se realizan actividades relacionadas con el Departamento Financiero y de Ventas, para la comercialización de todos los productos.

La empresa logra cumplir con sus pedidos gracias al trabajo de sus siete empleados y sus dos ejecutivos que son los que guían la al éxito.

Misión

Producir y comercializar alimentos balanceados, para para aves y cerdos que cumplan las necesidades y normas establecidas, con la finalidad de que nuestros clientes obtengan índices productivos eficientes, los mejores créditos económicos y de esta forma desarrollar el valor de nuestras marcas siendo innovadores, comprometidos con la calidad y medio ambiente y así asegurar nuestra permanencia en el mercado.

Visión

Contribuir al desarrollo de la industria nacional buscando que nuestros productos y marcas sean reconocidos por su calidad, innovación y precio justo. Queremos ser los mejores en lo que hacemos y deseamos crear una excelente atención al cliente con un adecuado servicio, y así ser la mejor alternativa en alimentos balanceados para animales de producción en el Austro y Oriente Ecuatorianos.

Etapla 2: Análisis de la Situación Actual de la Empresa

Análisis del Mercado

El balanceado está compuesto por varios elementos. El maíz, por ejemplo, constituye un 55% y es importado durante los meses en que Ecuador no lo produce, aproximadamente la mitad del año. La soya es el segundo componente más importante, lo conforma en 25%. El 90% de este producto que se consume en el país es importado. El 20% restante son, sobre todo, vitaminas y aditivos.

Wilson Hidalgo, gerente general de la Asociación de Fabricantes de Alimentos Balanceados (AFABA), indicó que el precio del quintal de maíz en Ecuador es de \$16,50 mientras que en otros países el quintal del producto cuesta máximo \$15.

Resulta mejor importar este producto que comprarlo aquí. Hace 30 años existía comercio dentro de esta actividad. Ahora este alimento sirve únicamente para el autoconsumo.

Las 324 fábricas de balanceado afiliadas a AFABA produjeron, en el 2011, 2,2 millones de toneladas de alimento balanceado, distribuidos en sacos de 45 kilos cada uno que son comercializados en el mercado entre \$24 y \$28 todo depende de los aditivos que tenga y para el tipo de animal.

Sin embargo, existen otros países que también se dedican a la elaboración de estos productos, tal es el caso de Perú cuesta menos que el ecuatoriano y como consecuencia se vende mejor en el país. El 95% de la producción de balanceado del país es destinada al autoconsumo y solo el 5% que sobra sale a los mercados.

Según AFABA, en el Ecuador, la comida para aves encabeza la lista de la fabricación de balanceado con un 76%, siguiéndole la destinada a la acuicultura con un 12%. Asimismo, el alimento para cerdos ocupa el 8% de la producción nacional, la bovina el 3% y el 1% restante se elabora para otro tipo de animales.

En la actualidad el turbulento ambiente competitivo y la alta velocidad en los cambios, han creado un mundo más complejo y exigente para todo tipo de empresa sin importar cuál sea su actividad, generando nuevos retos que obliga a las empresas a prepararse, actualizarse y mejorar todos sus sistemas tendientes a elevar sus niveles de eficiencia para alcanzar un nivel adecuado de productividad y competitividad.

Por lo expuesto anteriormente se ha procedido a realizar un corto análisis situacional de la empresa PROINBA tomando en consideración el ambiente externo e interno. Este breve diagnóstico permitirá a la empresa, conocer su situación y planificar para competir en mejores condiciones en el mercado nacional, debido a que el éxito de una organización está sujeto a su capacidad de adaptación a los cambios del medio.

Tabla 6. 2. Nivel de la Capacidad Productiva de PROINBA en la Provincia.

Nivel de la Capacidad Productiva de PROINBA en la Provincia					
EMPRESAS	HABITANTES TUNGURAHUA	POBLACION AGRICOLA %	CANTIDAD	PRODUCCION POR CADA EMPRESA	%
14	351420	40,3	141622	10116	7,14

Elaborado por: Alexandra Pérez

La actividad agrícola en la provincia de Tungurahua es uno de los aspectos que más relevantes de la provincia, es por este motivo que según datos del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) en la provincia de Tungurahua existen 14 empresas dedicadas a la elaboración de balanceados, por cual la empresa PROINBA representa el 7,14% de las ventas de estos productos dentro de la provincia, según la Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimento de Balanceados para Animales (AFABA) el 35% aproximadamente de las fábricas de balanceado que existen en el país se encuentran en la provincia de Tungurahua, seguida por la de Pichincha con el 14%.

Para el análisis porcentual del nivel competitivo de la empresa se ha tomado en cuenta la población superior a los 15 años e inferior a los 79 años, se ha considerado este rango dentro de la población debido a que son estas personas quienes están en condiciones de realizar este tipo de trabajos, además, según el

INEC la población la población agrícola de la provincia representa el 40,3% con lo cual la producción por empresa debería de ser de 10116 quintales con lo cual demostramos la competitividad de la empresa PROINBA.

Principales Competidores

Los principales competidores de PROINA son:

- PRONACA
- PROMARISCOS
- BALCORP S.A.
- BIOALIMENTAR
- AVIFORTE
- NUTRIL
- AVIPAZ
- NUTRIFORT S.A.
- BALANCEADOS PZ
- FABAT
- ASOPECYEMASOL
- AVICESAT CIA.LTDA.
- AVICO
- AVICOLA GUERRERO

Tecnología

Nuestros balanceados deben pasar por los más rigurosos procesos de control de calidad para asegurar que tengan un alto contenido de nutrientes y que cumplan con los estándares mundiales por los cuales nos regimos.

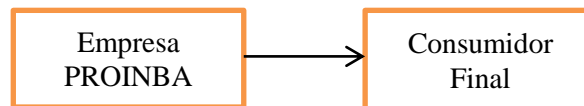
Nuestra planta es reconocida por ser una de las más modernas y mejor equipadas. Esta cuenta con dos líneas de producción, con dos mezcladoras donde se elaboran productos diferentes y equipos idóneos para cada etapa del proceso.

También contamos con una peletizadora la tecnología de esta maquinaria es exclusiva para cada tipo de alimento, además, la empresa posee una empacadora para ensacar el alimento de las dos líneas de producción. Para asegurarnos que nuestros productos cumplan con todos los estándares de calidad, la producción es sometida a diversos análisis microbiológicos, los que se llevan a cabo en nuestros laboratorios de alta tecnología por nuestro departamento de aseguración de calidad.

Todo el proceso de producción es totalmente controlado. Nuestra planta tiene equipos y maquinaria de punta, las mismas que son operadas por empleados capacitados y cumpliendo cada una de las exigencias de calidad de nuestros productos.

Canales de Distribución

La empresa en la actualidad posee el servicio de venta directa, es decir, que los consumidores pueden adquirir sus productos en la propia empresa lo que beneficia a los clientes debido a que acceden a los productos a un precio inferior puesto que no existen intermediarios.



Igualmente, la empresa también realiza sus ventas indirectas, es decir, con intermediarios con lo cual la empresa puede darse a conocer en más sitios y así ampliar su mercado.



Análisis de los Balances de la Empresa PROINBA Año 2012 -2013

Balance de Situación Inicial

Tabla 6. 3. Análisis Vertical Balance de Situación

PROINBA				
BALANCE DE RESULTADOS				
ANALISIS HORIZONTAL 2012-2013				
ACTIVO	2012 %		2013 %	
Disponible				
Bancos				
Pichincha cta. cte. 3147526104	522,8	0,0005	3878,96	0,0056
Pichincha cta. Ahorros	144,4	0,0001	1733,74	0,0025
Banco Machala	461,62	0,0005	6335,36	0,0091
Banco Guayaquil	1117,5	0,0011	1511,01	0,0022
Caja		0,0000		0,0000
Caja General	435	0,0004	1785	0,0026
Valores por Efectivarse		0,0000		0,0000
Cheques Posfechados	18169,37	0,0179	13249,79	0,0191
TOTAL DISPONIBLE	20850,69	0,0206	28493,86	0,0411
Exigible				
		0,0000		0,0000
Clientes Ambato	181287,51	0,1791	132899,64	0,1916
Clientes Quero	3352,15	0,0033	523	0,0008
Clientes Cevallos	41719,64	0,0412	24800,23	0,0358
Clientes Pelileo	9769,76	0,0096	8323,26	0,0120
Clientes Fletes Sra. Piedad Martínez	0	0,0000	4525,38	0,0065
Clientes Ing. Parra	286	0,0003	1461,36	0,0021
Clientes Flete Sr. Klever Mayorga	2325,5	0,0023	5418,5	0,0078
Clientes Flete Sr. Ángel Martínez	280	0,0003	0	0,0000
Clientes Flete Sr. Antonio Mayorga	357,28	0,0004	0	0,0000
Clientes Granja Porcina Proinba - Pollos	68510,85	0,0677	92271,73	0,1330
TOTAL EXIGIBLE	307888,69	0,3041	270223,1	0,3896
Varios Deudores				
		0,0000		0,0000
Préstamos a Empleados	6850,02	0,0068	1663,32	0,0024
Camión F.M	6905,13	0,0068	21947,37	0,0316
Camal	1761,93	0,0017	890,36	0,0013
Préstamos a Terceros	149897,82	0,1481	1400	0,0020
TOTAL VARIOS DEUDORES	165414,9	0,1634	25901,05	0,0373

Realizable		0,0000		0,0000
Inventario	139872,64	0,1382	44262,52	0,0638
TOTAL REALIZABLE	139872,64	0,1382	44262,52	0,0638
FIJOS		0,0000		0,0000
INVERSION FABRICA	146548,26	0,1447	146548,26	0,2113
Depreciables	231886	0,2290	178111,56	0,2568
Carro Rojo	57000	0,0563	6000	0,0087
Hino	20794,44	0,0205	30000	0,0433
Bascula	35000	0,0346	1500	0,0022
Jaulas Gestación	1500	0,0015	700	0,0010
Peletizadora	58316,19	0,0576	58316,19	0,0841
Maquinaria y Equipo	10000	0,0099	10000	0,0144
Anticipo Camión F.M	52275,37	0,0516	71595,37	0,1032
TOTAL ACTIVO	1012461,18	1,0000	693540,35	1,0000
PASIVO/ PATRIMONIO				
PASIVO				
Corto Plazo	339321,32	0,335	344660,77	0,497
Banco Pichincha Capital	339321,32	0,335	344660,77	0,497
Banco Guayaquil	37500	0,037	22200	0,032
American Express	9471,18	0,009	5213	0,008
Banco Machala	0	0,000	17123,05	0,025
Dinners Club	8333,34	0,008	10000	0,014
Banco Guayaquil	15000	0,015	84000	0,121
Unifinsa	25347,08	0,025	1000	0,001
Unifinsa	44821,95	0,044	2103	0,003
Sr. Klever Mayorga 60 HP	1843,8	0,002	8160	0,012
Sr. Klever Mayorga Silo	5000	0,005	1705	0,002
Sr. Klever Mayorga 66,83qq maiz	1015,81	0,001	890	0,001
Prestamos Terceras Personas	458842,83	0,453	3428,3	0,005
Por verificar	14382,86	0,014	141579,11	0,204
Proveedores	63383,72	0,063	27881,76	0,040
Proveedores Materia Prima	32945,29	0,033	16087,66	0,023
Proveedores Aditivos	30438,43	0,030	11794,1	0,017
Por Cancelar a Empleados	2248,57	0,002	1494,13	0,002
Impuestos por Pagar	72,62	0,000	161,59	0,000
Retención Fte. Compras	72,62	0,000	71,79	0,000
TOTAL PASIVO	1026585,08	1,014	671599,71	0,968
PATRIMONIO				
Perdidas años anteriores	0	0,000	-11123,90	-0,016
Perdida del ejercicio	-14123,9	-0,014	-10816,74	-0,016
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1012461,18	1,000	693540,35	1,000

Estado de Resultados

Tabla 6. 4. Análisis Vertical Estado de Resultados

PROINBA				
BALANCE DE RESULTADOS				
ANALISIS VERTICAL 2012-2013				
DETALLE	2012	%	2013	%
INGRESOS				
Ingresos Operacionales				
Ventas				
Venta de Balanceados Cerdos	41282,4	0,49	29402,88	1,05
Venta de Balanceados Pollos	969792	11,57	352735,8	12,57
TOTAL VENTAS	1011074,4	12,06	382138,68	13,61
Costo de Ventas				
Costo de Ventas Balanceados Cerdos	37504,32	0,45	26205,48	0,93
Costo de Venta Balanceados Pollos	889728,24	10,61	327860,8	11,68
TOTAL COSTO VENTAS	927232,56	11,06	354066,28	12,61
TOTAL INGRESOS	83841,84	1,00	28072,4	1,00
(-) GASTOS				
Casa	5124,88	0,05	3953,3	0,09
Negocio	84965,576	0,83	30518,77	0,68
Financieros	6819,58	0,07	6559,41	0,15
Seguro	5557,2	0,05	3574,92	0,08
				0,00
(+) Otros Ingresos Maíz Arriendos	7531,5	0,07	5717,26	0,13
(+) Descuentos Días no trabajados	30	0,00	0	0,00
PERDIDA DEL EJERCICIO	-11123,9		-10816,74	-2,76

Interpretación del Análisis Vertical

Aplicado el análisis vertical en los balances podemos observar en el disponible posee una cuenta representativa de 1,19% en el año 2012 y del 1,11% para el 2013 la cual corresponde a cheques posfechados, en el caso del exigible la cuenta más representativa son los clientes de Ambato con el 17,91% en el año 2013 y del 19,16% en el año 2012, seguido por la cuenta de varios deudores la cual es del 14,81% en el 2012 sufriendo una reducción para el 2013 siendo el 0,20% para este año, mientras que los activos fijos poseen la mayor representatividad en la cuenta de depreciables con el 22,90% en el 2012 y del 25,68% en el 2013 seguido por la cuenta de inversión de la fábrica con el 14,47% en el 2012 y con el 21,135 en el año 2013.

En el caso del pasivo la cuenta con mayor representatividad es la del banco del Pichincha Capital la misma que constituye el 33,50% correspondiente al año 2012 mientras que para el año 2013 representa el 49,70% perteneciente al pasivo a corto plazo, mientras que el 45,3% le pertenece a préstamos a terceras personas en el 2012, dicha cuenta se reduce notablemente para el año 2013 representando el 0,05%.

En el estado de resultados las ventas de los balanceados de pollos es la cuenta más representativa puesto que refleja un porcentaje del 10,61% para el 2012 el 11,68% de los ingresos, por ende el costo de venta por la elaboración de los balanceados de pollos es más representativo con el 10,61 porcentuales para el 2012 y del 11,68 porcentuales para el 2013.

En cuanto a los gastos la cuentas que más significativas son aquellas que corresponden a los gastos del negocio puesto que representan el 83,0 % del total en el año 2012 y para el año 2013 del 68%.

Balance de Situación Inicial

Tabla 6. 5. Análisis Horizontal Balance de Situación

PROINBA			
BALANCE DE RESULTADOS			
ANALISIS HORIZONTAL 2012-2013			
ACTIVO	2012	2013	V. RELATIVA
Disponible			
Bancos			
Pichincha cta. cte. 3147526104	522,8	3878,96	6,42
Pichincha cta. Ahorros	144,4	1733,74	11,01
Banco Machala	461,62	6335,36	12,72
Banco Guayaquil	1117,5	1511,01	0,35
Caja			
Caja General	435	1785	3,10
Valores por Efectivarse			
Cheques Posfechados	18169,37	13249,79	-0,27
TOTAL DISPONIBLE	20850,69	28493,86	0,37
Exigible			
Clientes Ambato	181287,51	132899,64	-0,27
Clientes Quero	3352,15	523	-0,84
Clientes Cevallos	41719,64	24800,23	-0,41
Clientes Pelileo	9769,76	8323,26	-0,15
Clientes Fletes Sra. Piedad Martínez	0	4525,38	
Clientes Ing. Parra	286	1461,36	4,11
Clientes Flete Sr. Klever Mayorga	2325,5	5418,5	1,33
Clientes Flete Sr. Ángel Martínez	280	0	-1,00
Clientes Flete Sr. Antonio Mayorga	357,28	0	-1,00
Clientes Granja Porcina Proinba - Pollos	68510,85	92271,73	0,35
TOTAL EXIGIBLE	307888,69	270223,1	-0,12
Varios Deudores			
Préstamos a Empleados	6850,02	1663,32	-0,76
Camión F.M	6905,13	21947,37	2,18
Camal	1761,93	890,36	-0,49
Préstamos a Terceros	149897,82	1400	-0,99
TOTAL VARIOS DEUDORES	165414,9	25901,05	-0,84
Realizable			
Inventario	139872,64	44262,52	-0,68
TOTAL REALIZABLE	139872,64	44262,52	-0,68

FIJOS

INVERSION FABRICA	146548,26	146548,26	0,00
Depreciables	231886	178111,56	-0,23
Carro Rojo	57000	6000	-0,89
Hino	20794,44	30000	0,44
Bascula	35000	1500	-0,96
Jaulas Gestación	1500	700	-0,53
Peletizadora	58316,19	58316,19	0,00
Maquinaria y Equipo	10000	10000	0,00
Anticipo Camión F.M	52275,37	71595,37	0,37
TOTAL ACTIVO	1012461,18	693540,35	-0,31

PASIVO/ PATRIMONIO**PASIVO**

Costo Plazo	339321,32	344660,77	0,02
Banco Pichincha Capital	339321,32	344660,77	0,02
Banco Guayaquil	37500	22200	-0,41
American Express	9471,18	5213	-0,45
Banco Machala	0	17123,05	
Dinners Club	8333,34	10000	0,20
Banco Guayaquil	15000	84000	4,60
Unifinsa	25347,08	1000	-0,96
Unifinsa	44821,95	2103	-0,95
Sr. Klever Mayorga 60 HP	1843,8	8160	3,43
Sr. Klever Mayorga Silo	5000	1705	-0,66
Sr. Klever Mayorga 66,83qq maiz	1015,81	890	-0,12
Prestamos Terceras Personas	458842,83	3428,3	-0,99
Por verificar	14382,86	141579,11	8,84
Proveedores	63383,72	27881,76	-0,56
Proveedores Materia Prima	32945,29	16087,66	-0,51
Proveedores Aditivos	30438,43	11794,1	-0,61
Por Cancelar a Empleados	2248,57	1494,13	-0,34
Impuestos por Pagar	72,62	161,59	1,23
Retención Fte. Compras	72,62	71,79	-0,01
TOTAL PASIVO	1026585,08	671599,71	-0,35

PATRIMONIO

Perdidas años anteriores	0	-11123,90	
Perdida del ejercicio	-14123,9	-10816,74	-0,23
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1012461,18	693540,35	-0,31

Estado de Resultados

Tabla 6. 6. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

PROINBA			
BALANCE DE RESULTADOS			
ANALISIS HORIZONTAL 2012-2013			
DETALLE	2012	2013	V. RELATIVA
INGRESOS			
Ingresos Operacionales			
Ventas			
Venta de Balanceados Pollos	3440,2	29402,88	7,55
Venta de Balanceados Cerdos	80816	<u>352735,8</u>	3,36
TOTAL VENTAS	84256,2	382138,68	3,54
Costo de Ventas			
Costo de Ventas Balanceados Pollos	3125,36	26205,48	7,38
Costo de Venta Balanceados Cerdos	74144,02	<u>327860,8</u>	3,42
TOTAL COSTO VENTAS	77269,38	354066,28	3,58
TOTAL INGRESOS	6986,82	28072,4	3,02
(-) GASTOS			
Casa	5124,49	3953,3	-0,23
Negocio	11639,12	30518,77	1,62
Financieros	6822,61	6559,41	-0,04
Seguro	687	3574,92	4,20
(+) Otros Ingresos Maíz	7531,5	5717,26	-0,24
(+) Descuentos Días no trabajados	280	0	-1,00
(-) Factura Soya	1089	0	-1,00
PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>-11123,9</u>	<u>-10816,74</u>	-0,03

Interpretación del Análisis Horizontal

Una vez realizado el análisis horizontal tanto del estado de resultados como del balance general podemos llegar a la siguiente conclusión que para la empresa de balanceados PROIBA se genera una reducción en cada una de las cuentas entre el año 2012 y 2013, siendo la más considerable la cuenta del Banco del Pichincha puesto que esta cuenta sufrió una variación del 11,01 puntos porcentuales, al igual que la cuenta del Banco Machala cuyo incremento fue del 12,72 por ciento en cuanto al disponible, mientras que en el exigible la variación más notoria representa la cuenta del Ing. Parra con un incremento del 4,11 por ciento, además, la cuenta del activo fijo correspondiente a carro rojo se produce un decremento del 89 puntos porcentuales de igual manera en la cuenta bascula se reduce en un 96%.

En cuanto al pasivo y patrimonio la mayor variación se ve reflejada en las cuentas siguientes cuentas Banco de Guayaquil con un decremento del 41%, American Express Con un decremento del 45% la misma situación ocurre con las cuentas de UNIFINSA con una disminución del 95,5% en promedio; además, se produce un incremento notorio en los impuestos a pagar del 123%.

En el estado de resultados las ventas de los balanceados de pollos es una de las cuentas más representativas con los 7,55 puntos porcentuales, de igual manera lo es el costo de venta de los balanceados de pollos con 7,38 por ciento; en cuanto a los gastos la mayor variación se refleja en los gastos del negocio con 1,62 puntos porcentuales.

Etapa 3: Diseñar nuevas estrategias FODA y DOFA

Análisis FODA

Fortalezas

- Experiencia en la elaboración.
- Responsabilidad en la entrega de los productos.
- Honestidad en el peso de cada producto.
- Conocimiento del mercado.
- Calidad del producto.
- Tiene fórmulas propias de producción, las cuales dan excelentes resultados.
- Imagen corporativa de la empresa estable en el mercado.

Oportunidades

- Existen nuevos mercados.
- Demanda de nuestros productos.
- Aumento de la población dedicada a la avicultura y ganadería porcina.
- Buenas relaciones con los clientes.
- Organización de ferias y eventos a nivel nacional que le permiten promocionar los balanceados.
- Competidores con productos de baja calidad.

Debilidades

- No tiene muchos canales de distribución.
- Competidores con elevadas estrategias de marketing y publicidad.
- No realizan estrategias en cuanto a las ventas.
- Los objetivos no son debidamente comunicados.
- Inadecuadas estrategias de publicidad.
- Su marca no es mayormente conocida.

Amenazas

- La existencia de un mayor apego por los consumidores hacia los productos extranjeros.
- Competencia indecente por parte de ciertas empresas.
- Desabastecimiento de materia prima.
- La competencia dispone de mejor tecnología de punta.
- Competidores con precios más económicos.
- Ingreso de nuevos productos sustitutos.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no debe interpretarse como si la misma fuera del todo contundente.

Es bastante importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que las menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados. Para la elaboración de la matriz EFI se debe seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se debe usar entre diez a veinte factores internos en total que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero se debe anotar las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor

determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación =3) o una fortaleza importante (clasificación =4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada valor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Tabla 6. 7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calif.	Total Ponderado
Fortalezas			
Experiencia en la elaboración de balanceados.	0,2	4	0,8
Responsabilidad en la entrega de los productos.	0,15	4	0,6
Honestidad en el peso de cada producto.	0,05	2	0,1
Conocimiento del mercado.	0,1	1	0,1
Calidad del producto	0,05	2	0,1
Tiene fórmulas propias de producción, las cuales dan excelentes resultados	0,05	2	0,1
Imagen corporativa de la empresa estable en el mercado.	0,05	2	0,1
Debilidades			0
No tiene muchos canales de distribución.	0,1	1	0,1
Competidores con elevadas estrategias de marketing y publicidad.	0,05	2	0,1
No realizan estrategias en cuanto a las ventas	0,05	1	0,05
Los objetivos no son debidamente comunicados.	0,05	3	0,15
Inadecuadas estrategias de publicidad	0,05	3	0,15
Su marca no es mayormente conocida.	0,05	1	0,05
Totales	1		2,5

Elaborado por: Alexandra Pérez

Mediante el análisis de la matriz MEFI obtuvimos un resultado de 2,5°, lo que significa que la empresa de balanceados PROINBA internamente es fuerte pero se debe mejorar esas debilidades ya que al mejorarlas podemos ser sólidamente más fuertes.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

Para la elaboración de la matriz EFE se debe seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoria externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero

estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas.

3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación en 1 y 4 que indiquen que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Tabla 6. 8. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calif.	Total Ponderado
Oportunidades			
Existen nuevos mercados.	0,1	4	0,4
Demanda de nuestros productos.	0,1	4	0,4
Aumento de la población dedicada a la avicultura y ganadería porcina.	0,05	2	0,1
Buenas relaciones con los clientes	0,1	2	0,2
Organización de ferias y eventos a nivel nacional que le permiten promocionar los balanceados.	0,15	3	0,45
Competidores con productos de baja calidad.	0,05	2	0,1
Amenazas			
La existencia de un mayor apego por los consumidores hacia los productos extranjeros.	0,05	2	0,05
Competencia indecente por parte de ciertas empresas.	0,05	2	0,1
Desabastecimiento de materia prima por temporadas.	0,1	3	0,3
La competencia dispone de mejor tecnología de punta.	0,1	2	0,2
Competidores con precios más económicos.	0,05	4	0,2
Competidores con precios más económicos.	0,05	4	0,2
Ingreso de nuevos productos sustitutos.	0,05	2	0,1
Totales	1,45		2,85

Elaborado por: Alexandra Pérez

El resultado en la aplicación MEFE es de 2.85 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de elaboración de balanceados para animales.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones. Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se debe seguir los siguientes pasos:

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 = sin importancia 1.0 = muy importante

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.
4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Tabla 6. 9. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Peso	PROINBA		PRONACA		AVIPAZ	
		Calf.	Peso Pond.	Calf.	Peso Pond.	Calf.	Peso Pond.
Participación en el mercado	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Competitividad de precios	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Posición financiera	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Calidad del producto	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Lealtad del cliente	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Variedad de productos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Especialización en el negocio	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Tecnología	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Total	1		2,85		3,5		3,2

Elaborado por: Alexandra Pérez

De esta matriz podemos asumir PROINBA tiene una posición débil en el mercado pero tiene un competidor que representa su mayor peligro que es PRONACA puesto que esta empresa es reconocida y provee los mismo productos, y puede superar a PROINBA pero además se encuentra otra competencia igual de importante como lo es AVIPAZ pero la mejor estrategia con la que cuenta la empresa PROINBA es su precio y facilidad de adquisición.

Matriz FO –DA o DO- FA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Tabla 6. 10. Matriz de Análisis FODA

		Fortalezas	Debilidades
		Experiencia en la elaboración de balanceados	No tiene muchos canales de distribución.
		Responsabilidad en la entrega de los productos	Competidores con elevadas estrategias de marketing y publicidad.
		Honestidad en el peso de cada producto	No realizan estrategias en cuanto a las ventas
		Conocimiento del mercado	Los objetivos no son debidamente comunicados
		Calidad del producto	Inadecuadas estrategias de publicidad
		Tiene fórmulas propias de producción, las cuales dan excelentes resultados	Su marca no es mayormente conocida
		Imagen corporativa de la empresa estable en el mercado	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
Existen nuevos mercados	Planeación de estrategias como base para el liderazgo	Crear canales de distribución a mercados	
Demanda de nuestros productos	Ampliación del nicho de mercado	Crear alianzas de publicidad mediante distribuciones.	
Aumento de la población dedicada a la avicultura y ganadería porcina	Elaborar nuevas estrategias de publicidad	Brindar asesoría sobre las ventajas de nuestro producto	
Buenas relaciones con los clientes	Crear fidelidad con los clientes	Comunicar las necesidades y requerimientos de los clientes	
Organización de ferias y eventos a nivel nacional que le permiten promocionar los balanceados	Ampliación del mercado mediante la promoción de nuestros productos	Fortalecer las estrategias del mercado que cubren	
Competidores con productos de baja calidad	Demostración de la calidad de los balanceados PROINBA	Entregar catálogos que den a conocer el valor nutritivo de nuestros balanceados	

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
La existencia de un mayor apego por los consumidores hacia los productos extranjeros.	Fortalecer y aumentar la calidad de los productos	Promocionar su producto en nuevos mercados
Competencia indecente por parte de ciertas empresas.	Desarrollar convenios con los clientes	Fortalecer su estrategias competitivas
Desabastecimiento de materia prima por temporadas.	Aumentar las fuentes de adquisición de materia prima	Capacitar a los empleados y crear un clima laborar adecuado
La competencia dispone de mejor tecnología de punta.	Mejorar la fórmula de elaboración y por ende los resultados	Optimizar el proceso de elaboración de los balanceados
Competidores con precios más económicos.	Publicitar la importancia de la calidad nutritiva	Mejorar la ubicación de los puntos de venta
Ingreso de nuevos productos sustitutos.	Fomentar el consumos de balanceados de calidad	Otogar afiliaciones con comercializadoras de balanceados

Elaborado por: Alexandra Pérez

Etapa 4: Planificación Financiera

Una vez realizado el análisis correspondiente de la empresa PROINBA se ha podido desarrollar un modelo de Planificación Financiera que ayude a la empresa a cubrir su demanda y de esta manera satisfacer sus necesidades, además, este modelo servirá para la toma de decisiones, mejoras en la producción y en el desempeño de la empresa

Presupuesto de Ventas

La empresa de balanceados PROINBA posee ocho tipo de balanceados los cuales de agrupan en dos líneas para la venta que maneja la empresa, a continuación se determina como se han presentado las ventas en el 2013 en sus dos tipos de balanceados, puesto que este año servirá de base para la proyección del 2014.

Tabla 6. 11. Histórico de Ventas Año 2013

PROINBA HISTÓRICO DE VENTAS AÑO 2013							
AÑOS	CANT	VALOR UNIT.	BALANCEADO DE POLLOS	CANT	VALOR UNIT.	BALANCEADO DE CERDOS	TOTAL
Enero	960	26,77	25699,20	240	24,76	5942,4	31641,60
Febrero	900	26,77	24093,00	300	24,76	7428	31521,00
Marzo	840	26,77	22486,80	360	24,76	8913,6	31400,40
Abril	984	26,77	26341,68	336	24,76	8319,36	34661,04
Mayo	960	26,77	25699,20	360,	24,76	8913,6	34612,80
Junio	960	26,77	25699,20	336,	24,76	8319,36	34018,56
Julio	900	26,77	24093,00	336	24,76	8319,36	32412,36
Agosto	864	26,77	23129,28	312	24,76	7725,12	30854,40
Septiembre	840	26,77	22486,80	276	24,76	6833,76	29320,56
Octubre	780	26,77	20880,60	240	24,76	5942,4	26823,00
Noviembre	876	26,77	23450,52	252	24,76	6239,52	29690,04
Diciembre	948	26,77	25377,96	396	24,76	9804,96	35182,92
Total	10812	321,24	289437,24	3744	297,12	92701,44	382138,68

Elaborado por: Alexandra Pérez

Para determinar el pronóstico de ventas se tomó en cuenta un incremento del 9,68% el cual se obtuvo de la suma del incremento en el salario básico el cual fue del 6,83% y del incremento en la inflación anual el cual es de 2,85%, el cual nos da como resultado 9,68%; dicho porcentaje será la guía para el incremento de las ventas de PROINBA.

Tabla 6. 12. Pronóstico de Ventas 2014

PROINBA					
Pronóstico de Ventas					
Año 2014					

N	%	AÑOS	BALANCEADOS DE POLLOS	BALANCEADOS DE CERDOS	TOTAL
1		2013	289437,24	92701,44	382138,68
2	9,68	2014	317454,76	101674,94	419129,70
3		Total	606892,00	194376,38	801268,38

Elaborado por: Alexandra Pérez

En el siguiente cuadro se establecen las ventas que deberá hacer la empresa para el año 2014 esto se obtiene multiplicando las ventas del año anterior por el incremento, este procedimiento se lo hace por los dos tipos de balanceados y al final se suman las ventas presupuestadas para obtener el total de las ventas a realizarse.

Tabla 6. 13. Ventas Pronosticadas para el 2014

PROINBA			
Ventas Pronosticadas			
Año 2014			

	BALANCEADO DE POLLOS	BALANCEADO DE CERDOS	TOTAL
Ventas 2013	289437,24	92701,44	382138,68
(+) 9.68%	28017,52	8973,50	36991,02
Total de Ventas Presupuestadas	317454,76	101674,94	419129,70

Elaborado por: Alexandra Pérez

Para mejor ejecución de la planificación financiera a continuación se determinan las ventas de forma mensual la cual se obtuvo de las cantidades vendidas por meses por el incremento en las ventas en este caso del 9,68%.

Tabla 6. 14. Ventas Pronosticadas por Meses

PROINBA
PRONÓSTICO DE VENTAS
Año 2014

AÑOS	BALANCEADO DE POLLOS	Porcentaje	Total	BALANCEADO DE CERDOS	Porcentaje	Total
		9,68%			9,68%	
Enero	960	93	1053	240	23	263
Febrero	900	87	987	300	29	329
Marzo	840	81	921	360	35	395
Abril	984	95	1079	336	33	369
Mayo	960	93	1053	360	35	395
Junio	960	93	1053	336	33	369
Julio	900	87	987	336	33	369
Agosto	864	84	948	312	30	342
Septiembre	840	81	921	276	27	303
Octubre	780	76	856	240	23	263
Noviembre	876	85	961	252	24	276
Diciembre	948	92	1040	396	38	434
Total	10812	1046,60	11859	3744	362,42	4106

Elaborado por: Alexandra Pérez

En el presupuesto de ventas se determinó que el incremento de las ventas será el mismo para todo el año puesto que según la experiencia del propietario de la empresa la variación es permanente en todo el año.

En la siguiente tabla se determinan las ventas totales por cada mes esto se obtiene multiplicando la cantidad a vender por el precio, este procedimiento se lo realiza en las dos líneas de productos.

Tabla 6. 15. Presupuesto de Ventas 2014

PROINBA
PRESUPUESTOS DE VENTAS
Año 2014

Periodo	BALANCEADO DE POLLOS			BALANCEADO DE CERDOS		
	Precio	Cantidad	Total	Precio	Cantidad	Total
Enero	26,77	1053	28186,88	24,76	263	6517,62
Febrero	26,77	987	26425,20	24,76	329	8147,03
Marzo	26,77	921	24663,52	24,76	395	9776,44
Abril	26,77	1079	28891,55	24,76	369	9124,67
Mayo	26,77	1053	28186,88	24,76	395	9776,44
Junio	26,77	1053	28186,88	24,76	369	9124,67
Julio	26,77	987	26425,20	24,76	369	9124,67
Agosto	26,77	948	25368,19	24,76	342	8472,91
Septiembre	26,77	921	24663,52	24,76	303	7495,27
Octubre	26,77	856	22901,84	24,76	263	6517,62
Noviembre	26,77	961	25720,53	24,76	276	6843,51
Diciembre	26,77	1040	27834,55	24,76	434	10754,08
Total		11859	317454,76		4106	101674,94

Elaborado por: Alexandra Pérez

Presupuesto de Producción

Una vez realizado el presupuesto de Ventas de la empresa PROINBA se estiman cuales deberán ser las ventas por cada mes y de igual manera se presentan los inventarios finales, el cual se obtuvo de la división de las ventas del próximo mes para los treinta días del mes y cuyo resultado lo multiplicamos por cuatro que son los días que la empresa no realiza ventas, es decir, la empresa trabaja los seis días de la semana.

Tabla 6. 16. Estimación del Inventario Final de Productos Terminados

PROINBA				
ESTIMACION DE INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS				
TERMINADOS				
Año 2014				
Periodo	BALANCEADOS DE POLLOS		BALANCEADOS DE CERDOS	
	Ventas del Mes	Inventario Final	Ventas del Mes	Inventario Final
Enero	1053	100	255	41
Febrero	987	102	324	40
Marzo	921	101	395	53
Abril	1079	98	366	39
Mayo	1053	95	395	40
Junio	1053	105	366	42
Julio	987	102	366	31
Agosto	948	98	338	34
Septiembre	921	99	296	30
Octubre	856	101	255	40
Noviembre	961	97	269	18
Diciembre	1040	481	438	118
Total	11859	1579	4064	525

Elaborado por: Alexandra Pérez

La siguiente tabla presenta el Presupuesto de Producción el cual está conformado de la siguiente manera las ventas del mes son las que se presentan en el presupuesto de ventas más inventario inicial el cual se obtiene el en base a la experiencia de años anteriores menos el inventario inicial que se presenta anteriormente, el resultado de esta operación nos da como resultado la producción necesaria que deberá realizar la empresa.

Tabla 6. 17. Presupuesto de Producción

PROINBA
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
Año 2014

Periodo	BALANCEADO DE POLLOS				BALANCEADO DE CERDOS			
	Ventas del Mes	Inv. Final	Inv. Inicial	Prod. Necesaria	Ventas del Mes	Inv. Final	Inv. Inicial	Prod. Necesaria
Enero	1053	100	142	1095	263	41	40	262
Febrero	987	102	100	985	329	40	41	330
Marzo	921	101	102	922	395	53	40	382
Abril	1079	98	101	1082	369	39	53	382
Mayo	1053	95	98	1056	395	40	39	394
Junio	1053	105	95	1043	369	42	40	367
Julio	987	102	105	990	369	31	42	380
Agosto	948	98	102	952	342	34	31	339
Septiembre	921	99	98	920	303	30	34	307
Octubre	856	101	99	854	263	40	30	253
Noviembre	961	97	101	965	276	18	40	299
Diciembre	1040	481	97	656	434	118	18	334
Total	11859	1579	1240	11520	4106	525	447	4028

Elaborado por: Alexandra Pérez

Presupuesto de Compras

Para la elaboración de los tipos de balanceados la empresa debe requerir las siguientes materias primas, la siguiente tabla indica el requerimiento de cada ingrediente por quintal cabe recalcar que la medida es en libras.

Tabla 6. 18. Componentes de Materia Prima

PROINBA			
COMPONENTES DE MATERIA PRIMA			
Año 2014			
PRODUCTO	COMPONENETE	UTILIZACION en	Medida Utilización
BALANCEADO DE POLLOS	MAIZ PARTIDO	LIBRAS	40
	AFRECHO	LIBRAS	15
	POLVILLO	LIBRAS	15
	ARROSILLO	LIBRAS	10
	VITAMINAS	LIBRAS	1,22
	LISINA	LIBRAS	0,63
	METIANINA	LIBRAS	0,63
	ATRAPADOR DE TOXINA	LIBRAS	0,63
	CARBONATO DE CALCIO	LIBRAS	0,63
	FOSFATO	LIBRAS	0,63
	HARINA DE PESCADO	LIBRAS	5
	SAL	LIBRAS	0,63
BALANCEADO DE CERDOS	MAIZ FINO	LIBRAS	40
	AFRECHO	LIBRAS	15
	POLVILLO	LIBRAS	15
	SOYA	LIBRAS	5
	VITAMINAS	LIBRAS	1,22
	GLUTEN DE MAIZ	LIBRAS	6
	METIANINA	LIBRAS	0,63
	ATRAPADOR DE TOXINA	LIBRAS	0,63
	CARBONATO DE CALCIO	LIBRAS	0,63
	FOSFATO	LIBRAS	0,63
	HARINA DE PESCADO	LIBRAS	5
	SAL	LIBRAS	0,63

Elaborado por: Alexandra Pérez

La siguiente tabla refleja el requerimiento de cada ingrediente en relación a la cantidad de la producción necesaria.

Tabla 6. 19. Presupuesto de Compras

<p style="text-align: center;">PROINBA PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE COMPRAS AÑO 2014</p>								
Producto	Componente	Producción Necesaria	Utilización	Medida	Gramos	Requerimiento	V. Un	V. Saco
BALANCEADO DE POLLOS	MAIZ PARTIDO	11520	LIBRAS	40		460784	0,24	9,60
	AFRECHO	11520	LIBRAS	15		172794	0,18	2,70
	POLVILLO	11520	LIBRAS	15		172794	0,18	2,70
	ARROSILLO	11520	LIBRAS	10		115196	0,30	3,00
	VITAMINAS	11520	LIBRAS	1,22	20 G	14054	0,30	0,37
	LISINA	11520	LIBRAS	0,63	10 G	7257	0,28	0,18
	METIANINA	11520	LIBRAS	0,63	10 G	7257	0,28	0,18
	ATRAPADOR DE TOXINA	11520	LIBRAS	0,63	10 G	7257	0,28	0,18
	CARBONATO DE CALCIO	11520	LIBRAS	0,63	10 G	7257	0,28	0,18
	FOSFATO	11520	LIBRAS	0,63	10 G	7257	0,28	0,18
	HARINA DE PESCADO	11520	LIBRAS	5		57598	0,32	1,60
	SAL	11520	LIBRAS	0,63	10 G	7257	0,05	0,03

BALANCEADO DE CERDOS	MAIZ FINO	4028	LIBRAS	40		161137	0,25	10,00
	AFRECHO	4028	LIBRAS	15		60426	0,18	2,70
	POLVILLO	4028	LIBRAS	15		60426	0,18	2,70
	SOYA	4028	LIBRAS	5		20142	0,35	1,75
	VITAMINAS	4028	LIBRAS	0,85	15 G	3424	0,25	0,21
	GLUTEN DE MAIZ	4028	LIBRAS	6		24171	0,22	1,32
	METIANINA	4028	LIBRAS	0,63	10 G	2538	0,28	0,18
	ATRAPADOR DE TOXINA	4028	LIBRAS	0,63	10 G	2538	0,28	0,18
	CARBONATO DE CALCIO	4028	LIBRAS	0,63	10 G	2538	0,28	0,18
	FOSFATO	4028	LIBRAS	0,63	10 G	2538	0,28	0,18
	HARINA DE PESCADO	4028	LIBRAS	5		20142	0,32	1,60
SAL	4028	LIBRAS	0,63	10 G	2538	0,05	0,03	
TOTAL							5,89	41,90

Elaborado por: Alexandra Pérez

A continuación se presenta el requerimiento total década ingrediente, es decir, sumamos la cantidad de cada materia prima ya sea para los balanceados de pollos como para los balanceados de cerdos para poder cumplir con la producción necesaria.

Tabla 6. 20. Resumen de Materia Prima

PROINBA RESUMEN DE MATERIA PRIMA 2010
--

MATERIALES	PRODUCTOS		TOTAL
	BALANCEADO DE POLLOS	BALANCEADO DE CERDOS	
MAIZ PARTIDO	2560		2560
AFRECHO	480	168	648
POLVILLO	480	168	648
ARROSILLO	320		320
VITAMINAS	78	19	97
LISINA	20		20
METIANINA	20	7	27
ATRAPADOR DE TOXINA	20	7	27
CARBONATO DE CALCIO	20	7	27
FOSFATO	20	7	27
HARINA DE PESCADO	160	56	216
SAL	20	7	27
MAIZ FINO		895	895
SOYA		56	56
GLUTEN DE MAIZ		67	67
TOTAL	4199	1464	5663

Elaborado por: Alexandra Pérez

Tabla 6. 21. Presupuesto Anual de Compras de Materias Prima Balanceado de Pollos

PRESUPUESTO ANUAL DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA DIRECTA BALANCEADO DE POLLOS PROINBA AÑO 2014
--

PRODUCTO	DISPONIBLE AL EMPEZAR	Requerimiento			INVENTARIO FINAL			COMPRAS			
Materia Prima	Materia Prima	Materia Prima			Materia Prima			Materia Prima			
Materia Prima	Cantidad de Materia Prima	Requerimiento	V/Unit	V/Total	Cantidad de Materia prima	V/Unit	V/Total	Cantidad	V/Unit	V/Total	%
MAIZ PARTIDO	49600	460784	0,24	110588,18	63160	0,24	15158,40	411184	0,24	98684,18	44,46
AFRECHO	18600	172794	0,19	32830,86	23685	0,19	4500,15	154194	0,19	29296,86	13,20
POLVILLO	18600	172794	0,19	32830,86	23685	0,19	4500,15	154194	0,19	29296,86	13,20
ARROSILLO	12400	115196	0,32	36862,73	15790	0,32	5052,80	102796	0,32	32894,73	14,82
VITAMINAS	1513	14054	0,30	4216,17	1926	0,30	577,91	12541	0,30	3762,33	1,70
LISINA	781	7257	0,30	2177,20	995	0,30	298,43	6476	0,30	1942,84	0,88
METIANINA	781	7257	0,30	2177,20	995	0,30	298,43	6476	0,30	1942,84	0,88
ATRAPADOR DE TOXINA	781	7257	0,30	2177,20	995	0,30	298,43	6476	0,30	1942,84	0,88
CARBONATO DE CALCIO	781	7257	0,30	2177,20	995	0,30	298,43	6476	0,30	1942,84	0,88
FOSFATO	781	7257	0,30	2177,20	995	0,30	298,43	6476	0,30	1942,84	0,88
HARINA DE PESCADO	6200	57598	0,35	20159,30	7895	0,35	2763,25	51398	0,35	17989,30	8,10
SAL	781,2	7257	0,05	362,87	995	0,05	49,74	6476	0,05	323,81	0,15
TOTAL	111600	1036764		248737,00	142110		34094,56	925164		221962,30	100,00

Elaborado por: Alexandra Pérez

Tabla 6. 22. Presupuesto Anual de Compras de Materias Prima Balanceado de Cerdos

PRESUPUESTO ANUAL DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA DIRECTA BALANCEADO DE CERDOS PROINBA AÑO 2014
--

PRODUCTO	DISPONIBLE AL EMPEZAR	Requerimiento			INVENTARIO FINAL			COMPRAS			
Materia Prima	Materia Prima	Materia Prima			Materia Prima			Materia Prima			
Materia Prima	Cantidad de Materia Prima	Requerimiento	V/Unit	V/Total	Cantidad de Materia prima	V/Unit	V/Total	Cantidad	V/Unit	V/Total	%
MAIZ FINO	17887	161137	0,25	40284,19	21007,28	0,25	5251,82	143249	0,25	35812,37	46,73
AFRECHO	6708	60426	0,19	11480,99	7877,73	0,19	1496,77	53719	0,19	10206,53	13,32
POLVILLO	6708	60426	0,19	11480,99	7877,73	0,19	1496,77	53719	0,19	10206,53	13,32
SOYA	2236	20142	0,35	7049,73	2625,91	0,35	919,07	17906	0,35	6267,17	8,18
VITAMINAS	380	3424	0,25	856,04	446,40	0,25	111,60	3044	0,25	761,01	0,99
GLUTEN DE MAIZ	2683	24171	0,20	4834,10	3151,09	0,20	630,22	21487	0,20	4297,48	5,61
METIANINA	282	2538	0,30	761,37	330,86	0,30	99,26	2256	0,30	676,85	0,88
ATRAPADOR DE TOXINA	282	2538	0,30	761,37	330,86	0,30	99,26	2256	0,30	676,85	0,88
CARBONATO DE CALCIO	282	2538	0,30	761,37	330,86	0,30	99,26	2256	0,30	676,85	0,88
FOSFATO	282	2538	0,30	761,37	330,86	0,30	99,26	2256	0,30	676,85	0,88
HARINA DE PESCADO	2236	20142	0,35	7049,73	2625,91	0,35	919,07	17906	0,35	6267,17	8,18
SAL	282	2538	0,05	126,90	330,86	0,05	16,54	2256	0,05	112,81	0,15
TOTAL	40246	362558		86208,17	47266,38		11238,90	322311		76638,47	100,00

Elaborado por: Alexandra Pérez

Sueldos y Salarios

En el presupuesto de sueldos tanto de la mano de obra indirecta como del área administrativo no se considera ningún tipo de incrementos en el salario debido a que reciente mente se incrementó el salario básico en el Ecuador.

La empresa de balanceados PROINBA cuenta con dos personal en el área admirativa los empleados de esta área trabajan cinco días a la semana, además, la empresa consta de siete personas en el área de producción los cuales se encargan del manejo de las maquinarias los cuales trabajan seis días a la semana, también cuenta del servicio de un bodeguero el cual se encarga del almacenamiento de los productos y su trabajo lo desarrolla seis días a la semana y finalmente se cuenta de un chofer el cual realiza las entregas, compras el cual trabaja seis días de la semana.

Tabla 6. 23. Presupuesto Pagos de Sueldos y Salarios

PLANHOFA S.A.											
Presupuesto Pagos de Sueldos y Salarios											
Año 2014											

Cargo	Sueldo Unificado Básico	Horas Extras		Aporte Personal 9,35%	Líquido a Recibir	Aporte Patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Anual
		Suple	Extras								
Gerente	6000,00	0,00	0,00	561,00	5439,00	729,00	500,00	340,00	500,00	250,00	7758,00
Contadora	5400,00	0,00	0,00	504,90	4895,10	656,10	450,00	340,00	450,00	225,00	7016,20
Operario 1	4080,00	0,00	0,00	381,48	3698,52	495,72	340,00	339,96	340,00	170,00	4888,48
Operario 2	4080,00	0,00	0,00	381,48	3698,52	495,72	340,00	339,96	340,00	170,00	4888,48
Operario 3	4080,00	0,00	0,00	381,48	3698,52	495,72	340,00	339,96	0,00	170,00	4548,48
Operario 4	4080,00	0,00	0,00	381,48	3698,52	495,72	340,00	339,96	340,00	170,00	4888,48
Operario 5	4080,00	0,00	0,00	381,48	3698,52	495,72	340,00	339,96	340,00	170,00	4888,48
Operario 6	4080,00	0,00	0,00	381,48	3698,52	495,72	340,00	339,96	340,00	170,00	4888,48
Operario 7	4080,00	0,00	0,00	381,48	3698,52	495,72	340,00	339,96	340,00	170,00	4888,48
Bodeguero	4800,00	0,00	0,00	448,80	4351,20	583,20	400,00	340,00	400,00	200,00	6274,44
Chofer	4800,00	0,00	0,00	448,80	4351,20	583,20	400,00	280,00	400,00	200,00	6214,40
TOTAL	49560,00	0,00	0,00	4633,86	44926,14	6021,54	4130,00	3679,72	3790,00	2065,00	61142,40

Elaborado por: Alexandra Pérez

La siguiente tabla ilustra los pagos de los sueldos y por meses, además, la empresa no realiza contrataciones temporales por lo cual esos imprevistos no son considerados.

Tabla 6. 24. Distribución Mensual de Sueldos y Salarios

PROINBA Distribución Mensual de Sueldos y Salarios Año 2014
--

	Mensual	Temporal	
Enero	5095,20	0,00	
Febrero	5095,20	0,00	
Marzo	5095,20	0,00	
Abril	5095,20	0,00	
Mayo	5095,20	0,00	
Junio	5095,20	0,00	
Julio	5095,20	0,00	
Agosto	5095,20	0,00	
Septiembre	5095,20	0,00	
Octubre	5095,20	0,00	
Noviembre	5095,20	0,00	
Diciembre	5095,20	0,00	
Total	61142,40	0,00	61142,40

Elaborado por: Alexandra Pérez

Presupuesto de Materiales Indirectos

Para la elaboración de los balanceados de pollos y los balanceados de cerdos se cuenta con pocos materiales indirectos, todos sacos y los hilos son comprados al por mayor por los cual son adquiridos con un pequeño descuento, en el caso del combustible su adquisición no es en grandes cantidades por lo que no tiene ningún descuento para el año 2014 su proyección está en relación al mismo incremento de las ventas.

Tabla 6. 25. Presupuesto de Materiales Indirectos

PROINBA				
Presupuesto de Materiales Indirectos				
Año 2014				
Materiales	Gastos Reales	Coefficiente de Incremento/ Disminución	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Sacos	15548	0,0968	1554,80	1554,80
Hilo	160	0,0968	800,00	800,00
Combustibles	150	0,0968	14,52	2090,88
Total			2369,32	4445,68

Elaborado por: Alexandra Pérez

Presupuesto de Depreciación

Las depreciaciones solo se las realizaron aquellos vehículos y maquinarias que aún no cumplen con su depreciación absoluta.

Tabla 6. 26. Presupuesto de Depreciación

PROINBA					
Presupuesto de Depreciación					
Año 2014					
Maquinaria y Vehículos	Valor en Libros	% Depre.	Gasto Depre.	Valor en Libros Acumulad o	Depreciación Acumulada Presupuestad a
Vehículos	71531,97	20	14306,39	14306,39	14306,39
Maquinaria y Equipo	10000	10	1000,00	3000	1000,00
Total	81531,97		15306,39	17306,39	15306,39

Elaborado por: Alexandra Pérez

Costos de Producción

Se determino, primeramente el valor en dolares del inventario final de acuerdo a las proyecciones en las compras; la materia prima utilizada, la mano de obra directa para los dos tipos de balanceados fueron obtenidos de las proyecciones anteriores.

Tabla 6. 27. Estado de Costos de Producción

PLANHOFA S.A. Costo de Productos Terminados Año 2014			
---	--	--	--

Detalle	Producto		Total
	BALANCEADO DE POLLOS	BALANCEADO DE CERDOS	
Costo de Producción	269773,27	93339,43	363112,70
+ Inventario Inicial de Productos Terminados	33194,80	11067,72	44262,52
- Inventario Final de Productos Terminados	34094,56	11238,90	45333,45
= Costo de Productos Terminados	268873,51	93168,26	362041,77

Elaborado por: Alexandra Pérez

Costo de Productos Terminados

El costo de los productos terminados fueron tomados de la siguiente manera los costos de producción se obtuvo del estado de costo de producción la cantidad a producir del presupuesto de producción el porcentaje de utilidad fue planteado en base a la experiencia de años anteriores dato que fue otorgado por la contadora de la empresa PROINBA.

Tabla 6. 28. Costo de Productos Terminados

PLANHOFA S.A.		
Costo de Productos Terminados		
Año 2014		

Detalle	Producto	
	BALANCEADO DE POLLOS	BALANCEADO DE CERDOS
Costo de Productos Terminados	269773,27	93339,43
/ Cantidad a Producir	11520	4028
= Costo unitario de Productos Terminados	23,42	23,17
% de Utilidad	3,44	1,67
Disponible Precio de Venta	26,86	24,84

Elaborado por: Alexandra Pérez

Presupuesto de Gastos

Para estos presupuestos se tomó en consideración los gastos reales de la empresa, es decir, los gastos del año 2013 y se presupuestó para el año 2014 con el un incremento del 10% puesto que no se ha presentado una mayor variación en los últimos años, este incremento fue considerado para los gastos de servicios básicos de administración, en todos los suministros, en los gastos de vehículos y publicidad.

Tabla 6. 29. Gastos Administrativos Servicios Básicos

PROINBA					
Gastos Administrativos					
Servicios Básicos					
Año 2014					

Servicios	Gastos Reales	Coefficiente de Incremento/ Disminución	Presupuesto Mensual	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Agua	10	0,10	0,97	10,97	131,62
Luz	30	0,10	2,90	32,90	394,85
Teléfono	20	0,10	1,94	21,94	263,23
Internet	30	0,10	2,90	32,90	394,85
Total	90		8,712	98,712	1184,54

Elaborado por: Alexandra Pérez

Tabla 6. 30. Gastos Administrativos Suministros

PROINBA Gastos Administrativos Suministros Año 2014
--

Servicios	Gastos Reales	Coef. Incremento/Disminución	Presupuest o Mensual	Presupuest o Mensual	Presupuesto Anual
Papel	5	0,10	0,50	5,50	66
Esferográficos	3	0,10	0,30	3,30	39,6
Útiles de Aseo	46	0,10	4,60	50,60	607,2
Tinta para Impresora	12	0,10	1,20	13,20	158,4
Total	66		6,60		871,2

Elaborado por: Alexandra Pérez

Tabla 6. 31. Gasto de Ventas Suministros

PROINBA Gasto de Ventas Suministros Año 2014

Servicios	Gastos Reales	Coefficiente de Incremento/Disminución	Presupuesto Mensual	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Doc. Facturas, ret, guias, etc.	30	0,1	3	33	396
Total	30	0,1	3	33	396

Elaborado por: Alexandra Pérez

Tabla 6. 32. Gasto de Ventas Vehículos

PROINBA Gasto de Ventas Vehículos Año 2014

Gasto	Gastos Reales	Coef. Incremento/Disminución	Presupuesto Mensual	Presupuesto Mensual	Presupuest o Anual
Combustible	204	0,10	20,40	224,40	2692,80
Lubricantes	110	0,10	11,00	121,00	1452,00
Repuestos	50	0,10	5,00	55,00	660,00
Mantenimiento General	50	0,10	5,00	55,00	660,00
Total	414		41,40		5464,80

Elaborado por: Alexandra Pérez

Tabla 6. 33. Gasto de Ventas Publicidad

PROINBA Gasto de Ventas Publicidad Año 2014					
--	--	--	--	--	--

Gastos	Gastos Reales	Coefficiente de Incremento/ Disminución	Presupuesto Mensual	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Radio	50	0,10	5,00	55,00	165
Total	50				165

Elaborado por: Alexandra Pérez

En el caso del presupuesto de servicios básicos del departamento de ventas el incremento que se considera es inferior debido a que en esa área de la empresa el consumo de estos elementos no es tan elevado.

Tabla 6. 34. Presupuesto de Servicios Básicos - Dep. Ventas

PROINBA Presupuesto de Servicios Básicos - Dep. Ventas Año 2014					
--	--	--	--	--	--

Servicios	Gastos Reales	Coefficiente de Incremento/ Disminución	Presupuesto Mensual		Presupuesto Anual
Agua	50	0,097	4,84	54,84	658,08
Luz	300	0,097	29,04	329,04	3948,48
Total	350		33,88	383,88	4606,56

Elaborado por: Alexandra Pérez

Presupuestado de Costo de Producción

Una vez identificado todos los costos se plantea el presupuesto de costos de producción.

Tabla 6. 35. Presupuestado de Costo de Producción

PROINBA COSTO DE PRODUCCION PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
---	--	--

COSTOS		
MATERIA PRIMA		
+ INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA POLLO	33194,80	
+ INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA CERDOS	<u>11067,72</u>	
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA		44262,52
+ COMPRAS DE MATERIA PRIMA BALANCEADO DE POLLOS	221962,30	
+ COMPRAS DE MATERIA PRIMA BALANCEADO DE CERDOS	<u>76638,47</u>	
COMPRAS DE MATERIA PRIMA		<u>298600,77</u>
= DISPONIBLE MATERIA PRIMA		342863,29
= COSTO DE MATERIA PRIMA UTILIZADA EN PRODUCCION		342863,29
+ MANO DE OBRA DIRECTA	<u>33879,36</u>	
= COSTO PRIMO		376742,65
+ COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	<u>30632,55</u>	
= COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		30632,55
= COSTO DE PRODUCCION Y FABRICACION		407375,20
- INVENTARIO FINAL DE BALANCEADO DE POLLOS	34094,56	
- INVENTARIO FINAL DE BALANCEADO DE CERDOS	<u>11238,90</u>	
= TOTAL COSTOS DE FABRICACION Y VENTAS		<u>362041,75</u>

Elaborado por: Alexandra Pérez

Tabla 6. 36. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA													
	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	1785	1785	1164,61	1271,92	1464,31	1960,03	2702,10	3618,04	3587,39	3462,65	2959,99	5326,68	4479,97
INGRESOS	419129,70	34704,51	34572,23	34439,96	38016,23	37963,32	37311,56	35549,88	33841,11	32158,79	32564,04	32564,04	38588,63
VENTAS													
EGRESOS													
COSTOS													
Materia Prima	298600,77	26064,35	25257,74	25053,87	28123,73	27843,04	27068,63	26304,12	24789,62	23566,15	21254,94	24268,96	19005,61
Materiales Indirectos	19752,08	1724,12	1670,77	1657,28	1860,35	1841,78	1790,56	1739,99	1639,80	1558,87	1405,99	1605,36	1257,20
Servicios	4606,56	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88
Mano de Obra Directa e indirecta	40153,80	3346,15	3346,15	3346,15	3346,15	3346,15	3346,15	3346,15	3346,15	3346,15	3346,15	3346,15	3346,15
GASTOS DE VENTAS													
Suministros	396,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00
Publicidad	165	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75
Servicios Básicos	4606,56	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88	383,88
Gastos vehículo	5464,80	455,40	455,40	455,40	455,40	455,40	455,40	455,40	455,40	455,40	455,40	455,40	455,40
REMUNERACIONES	6214,40	517,87	517,87	517,87	517,87	517,87	517,87	517,87	517,87	517,87	517,87	517,87	517,87
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
Servicios	1184,54	98,71	98,71	98,71	98,71	98,71	98,71	98,71	98,71	98,71	98,71	98,71	98,71
Suministros	871,20	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60
REMUNERACIONES	14774,20	1231,18	1231,18	1231,18	1231,18	1231,18	1231,18	1231,18	1231,18	1231,18	1231,18	1231,18	1231,18
SALDO PRELIMINAR	24124,79	2164,61	2271,92	2464,31	2960,03	3702,10	4618,04	4587,39	4462,65	3959,99	6326,68	5479,97	16269,36
VEHICULOS FM	12000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
SALDO FINAL	24124,79	1164,61	1271,92	1464,31	1960,03	2702,10	3618,04	3587,39	3462,65	2959,99	5326,68	4479,97	15269,36

Elaborado por: Alexandra Pérez

En el presente flujo de caja se puede observar los resultados de todas las proyecciones anteriormente realizadas con el objetivo de determinar su saldo de efectivo en disponibilidad y su utilización.

Análisis del Flujo de Caja

Una vez realizado todas las proyecciones para la empresa de balanceados PROINBA se ha procedido a realizar el flujo de caja considerando todos los meses del año 2014 con lo que se pretende que la empresa empiece a incrementar sus ingresos para lo cual la empresa deberá incrementar sus ventas, compras, producción en un 9,68% puesto que al hacerlo empezara a tener ganancias cerrando el año con 15269,36 dólares.

Para el caso de los egresos ocurre todo lo contrario existen cuentas que permanecen estables estos son el caso de los sueldos el cual no sufrirá ningún incremento ya que no depende del incremento de la actividad de la empresa, además, en los últimos meses el gobierno ya decreto un alza; las demás cuentas como los servicios básicos y suministros incrementara en un 10% puesto que no poseen una función directa con la producción.

Tabla 6. 37. Estado de Situación Financiera Proyectado

PROINBA		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
ACTIVO		
Disponible		
Caja	15269,36	
TOTAL DISPONIBLE		15269,36
Exigible		
Cientes Ambato	99674,73	
Cientes Quero	392,25	
Cientes Cevallos	18600,17	
Cientes Pelileo	6242,45	
Cientes Fletes Sra. Piedad Martínez	3394,04	
Cientes Ing. Parra	1096,02	
Cientes Flete Sr. Klever Mayorga	4063,88	
Cientes Flete Sr. Ángel Martínez	0,00	
Cientes Flete Sr. Antonio Mayorga	0,00	
Cientes Granja Porcina Proinba - Pollos	69203,80	
TOTAL EXIGIBLE		202667,33
Varios Deudores		
Camion F.M	15958,34	
TOTAL VARIOS DEUDORES		15958,34
Realizable		
Inventario	45333,45	
TOTAL REALIZABLE		45333,4534
FIJOS		
Carro Rojo	6000	
Hino	30000	
Bascula	1500	
Jaulas Gestación	700	
Peletizadora	58316,19	
Maquinaria y Equipo	10000	
Depreciación	1000	9000
Anticipo Camión F.M	71595,37	
Depreciación	14306,39	57288,98
TOTAL FIJOS		162805,17
TOTAL ACTIVO		<u>442033,65</u>

PASIVO/ PATRIMONIO		
PASIVO		
Bancos		313124,18
Sr. Klever Mayorga 60 HP		5437,82
Sr. Klever Mayorga Silo		1136,21
Sr. Klever Mayorga 66,83qq maiz		593,1
Prestamos Terceras Personas		2284,62
Por verificar		94348,32
Proveedores		18580,41
Impuestos por Pagar		107,68
Retención Fte. Compras		344,66
		<hr/>
TOTAL PASIVO		435957
PATRIMONIO		
Perdidas años anteriores	-21940,64	
utilidad del ejercicio	28017,29	
		<hr/>
PATRIMONIO NETO		6076,65
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		442033,65

Elaborado por: Alexandra Pérez

Estado de Resultado Presupuestado

Tabla 6. 38. Balance de Resultados Presupuestado

PROINBA		
BALANCE DE RESULTADOS PRESUPUESTADO		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
INGRESOS		
Ingresos Operacionales		
Ventas		
Venta de Balanceados de Pollos	317454,76	
Venta de Balanceados de Cerdos	101674,94	
TOTAL VENTAS		419129,70
COSTOS DE PRODUCCION		362042,28
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		57087,43
(-) GASTOS DE VENTAS		
		12240,2
Gastos Sueldos de Ventas	6214,40	
Suministros	396	
Vehículos	5464,80	
Publicidad	165	
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		
		16829,944
Gastos Sueldos	14774,20	
Suministros	871,20	
Servicios Básicos	1184,54	
TOTAL GASTOS		29070,144
UTILIDAD DE EJERCICIO		28017,29

Elaborado por: Alexandra Pérez

Análisis de los Indicadores

Rendimiento del Activo

2013	2014
$\text{Rendimiento del Activo} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}}$	$\text{Rendimiento del Activo} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}}$
$\text{Rendimiento del Activo} = \frac{0}{693540,35}$	$\text{Rendimiento del Activo} = \frac{28017,29}{44203365}$
$\text{Rendimiento del Activo} = 0$	$\text{Rendimiento del Activo} = 0,06$
Por cada dólar del activo se gana 0 centavos.	Por cada dólar del activo se gana 60 centavos.

Margen Neto de Utilidad

2013	2014
$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{0}{382138,69}$	$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{28017,29}{419129,70}$
$\text{Margen Neto de Utilidad} = 0$	$\text{Margen Neto de Utilidad} = 0,07$
Por cada dólar que se vende se gana 0 centavos.	Por cada dólar que se vende se gana 70 centavos.

Margen Bruto de Utilidad

2013	2014
<p>Margen Bruto de Utilidad</p> $= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	<p>Margen Bruto de Utilidad</p> $= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
<p>Margen Bruto de Utilidad</p> $= \frac{0}{382138,68}$	<p>Margen Bruto de Utilidad</p> $= \frac{57087,43}{419129,70}$
<p>Margen Bruto de Utilidad = 0</p>	<p>Margen Bruto de Utilidad = 0,14</p>
<p>Por cada dólar que se vende se gana 0 centavos de utilidad bruta.</p>	<p>Por cada dólar que se vende se gana 14 centavos de utilidad bruta.</p>

Rentabilidad sobre el Patrimonio

2013	2014
<p>Rendimiento del Patrimonio</p> $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	<p>Rendimiento del Patrimonio</p> $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
<p>Rendimiento del Patrimonio</p> $= \frac{0}{-21940,64}$	<p>Rendimiento del Patrimonio</p> $= \frac{28017,29}{6076,65}$
<p>Rendimiento del Patrimonio = 0</p>	<p>Rendimiento del Patrimonio = 4,61</p>
<p>Por cada dólar que se tiene en el patrimonio se obtiene 0 centavos de utilidad.</p>	<p>Por cada dólar que se tiene en el patrimonio se obtiene 4,61 centavos de utilidad.</p>

6.8 Administración de la Propuesta

Para la ejecución y cumplimiento de la presente propuesta es preciso partir del compromiso de la gerencia y de todo el personal, puesto que de ellos dependerá que la aplicación de la propuesta logre cumplir sus objetivos, es así que se podrá llevar un control adecuado del desarrollo institucional, y justamente este diseño permitirá tomar decisiones oportunas y concisas, de tal manera que se podrán hacer cambios cuando se lo amerite necesario; esta observación puede ser en las proyecciones puesto que se necesite más recursos que no se les hayan tomado en cuenta, renovación de presupuestos, etc.

Tabla 6. 39. Presupuesto para la implementación de la Propuesta

PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACION DE LA PLANIFICACION FINANCIERA	
Programa para fortalecimiento de los productos	\$ 100,00
Programa para posibles modificaciones en la línea de productos	\$ 148,00
Programa con alternativas para nuevas línea de productos	\$ 135,00
Estudios de nuevos nichos de mercado	\$ 140,00
Programa par mejoramiento de la inversión	\$ 180,00
Programa para la elaboración del plan de promoción y comercialización de los productos	\$ 165,00
Programa para seguimiento de la planificación a ser implementada	\$ 100,00
Programa para Coordinación y designación de los responsable de la planificación a ser implementada	\$ 140,00
Programa control y cumplimiento de la planificación	\$ 130,00
Programa evaluación de la efectividad del plan	\$ 175,00
SUBTOLTAL	\$ 1.413,00
Recursos Materiales	
Copias (hojas informativas)	\$ 10,00
Hojas	\$ 15,00
Impresiones	\$ 20,00
Anillados	\$ 4,00
Carpetas	\$ 8,00
Esferos	\$ 5,00
Internet	\$ 25,00
Perfiles	\$ 6,00
SUBTOTAL	\$ 93,00
TOTAL	\$ 1.506,00

Elaborado por: Alexandra Pérez

6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación

El diseño y la implementación de una planificación financiera para la empresa “PROINBA”, implica que tanto el contador como el gerente, sean quienes estén a cargo y liderando el cumplimiento del mismo, con el fin de enmendar errores o cambiar criterios según se ha necesario. La planificación financiera realizada es acorto plazo, es decir para un año, por lo que su monitoreo y evaluación deberá ser continuo.

Además, para la correcta y oportuna aplicación de la planificación financiera se ha establecido el siguiente cronograma el cual guiara las actividades a desarrollarse.

Tabla 6. 40. Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades			
Trabajo	Fecha de Inicio	Duración	Fecha a terminar
Estudio de Mercado	10/08/2013	30	09/09/2013
Análisis de los Estados Financieros	10/09/2013	10	20/09/2013
Elaboración de la Planificación Financiera	21/09/2013	45	05/11/2013
Prueba Piloto de la Planificación Financiera	06/11/2013	60	05/01/2014
Análisis del Presupuesto	06/01/2014	10	16/01/2014
Verificación de las Proyecciones del Presupuesto	17/01/2014	20	06/02/2014
Procesamiento de Datos	07/02/2014	15	22/02/2014
Análisis de los Resultados y Conclusiones	23/02/2014	15	10/03/2014
Formulación del Presupuesto	11/03/2014	20	31/03/2014
Aprobar y Controlar el Presupuesto	01/04/2014	20	21/04/2014
Transcripción del Informe	22/04/2014	10	02/05/2014
Presentación del Informe	03/05/2014	15	18/05/2014

Elaborado por: Alexandra Pérez

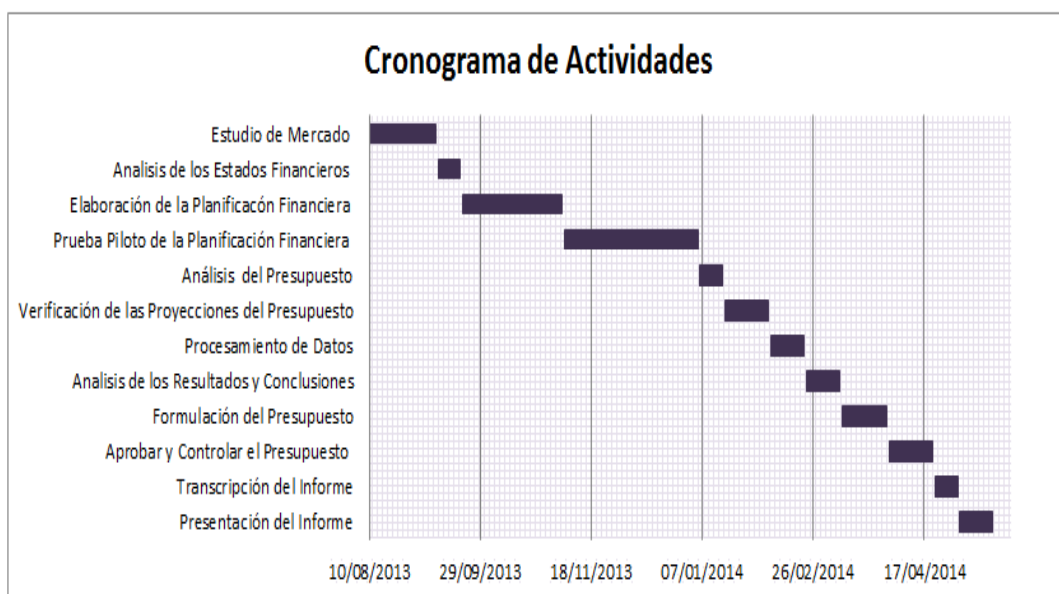


Gráfico 6. 2. Diagrama de Gantt
Elaborado por: Alexandra Pérez Carranza

¿Qué evaluar?

Al realizar la evaluación de la planificación financiera, se deberá poner gran atención en los costos de adquisición de la materia prima de los cuales dependerá el precio de venta que la empresa fije para la misma, el tiempo de recuperación de su cartera, así como también los gastos representativos en los que incurra la empresa.

¿Por qué evaluar?

Se debe evaluar para determinar si este se está cumpliendo por completo o hasta qué punto se es llevando acabo lo planificado y cuáles han sido las causas por las que no se ha cumplido totalmente y las acciones correctivas que se han adoptado.

¿Para qué evaluar?

Al evaluar, el gerente con la ayuda del contador, deben determinar que si la planificación financiera y proyecciones en verdad son necesarias, según los

objetivos o requerimientos que tiene la empresa y si la planificación ayuda para el cumplimiento de estos.

¿Con que criterios evaluar?

El criterio con el que debe ser evaluada la planificación financiera es, que esta permita controlar y manejar los recursos financieros de manera pertinente, coherente, efectiva, eficaz y eficiente.

¿Cuáles son los indicadores de evaluación?

-Unidades y valores vendidos en relación a años anteriores.

-Porcentaje de incremento de compras, gastos.

-Mejorar la calidad de los diversos productos.

- Incrementar la cartera de clientes.

¿Quién evalúa?

-Gerente

-Contador

Es indispensable la coordinación informativa entre los dos, con el fin de que no se presenten errores y problemas, y así proveer cambios necesarios para evitar estos.

¿Cuándo se evaluará?

La evaluación será mensualmente, pues el manejo de caja-bancos debe ser constante con el objetivo de mantener al tanto a la gerencia de cómo está el recurso financiero de la empresa.

Así también las ventas que realiza la organización serán evaluadas semanalmente con el objetivo de determinar que se esté llegando a la meta planteada en

planificación y tomar actividades o planes de apoyo si no es así, se podrá tomar la correctiva necesaria.

¿Cómo se evaluará?

La mejor manera de evaluar si los objetivos implantados en la planificación financiera se están cumpliendo o no, es mediante la aplicación de la observación con el instrumento adecuado para el mismo, de igual forma.

¿Cuál es la fuente de información?

La fuente de información para la realización de la planificación financiera fue el extraído del sistema contable como son los balances, indicadores financieros y de sanización del cliente que son los maneja la empresa de balanceados “PROINBA”, razón por la cual, para la evaluación se extraerá información del mismo.

¿Con que evaluar?

Para la aplicación de la evaluación se utilizara dos tipos de técnicas las mismas que se las llevaran a cabo con sus respectivos instrumentos como son:

-La técnica de la observación con la ayuda de las listas de verificación.

-La encuesta con la ayuda de un cuestionario.

BIBLIOGRAFIA

1. Abreu Beristain, M., & Morales Castro, J. (2010). *Propensión al riesgo en la Administración del Capital de trabajo durante las crisis económicas en México en el periodo 1990-2010 de las empresas del sector comercial de la Bolsa Mexicana de Valores*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
2. Aching, C. (2000). *Ratios Financieros y matemáticas de la Mercadotecnia*. México.
3. Acosta Jaramillo, F. P. (2011). *Diseño de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de la empresa EXPLOCEN C.A.* Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército- Departamento Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.
4. Acosta Jaramillo, F. P. (2011). *Diseño de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de la Empresa EXPLOCEN C.A.* Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército .
5. Aguayo, E. (2004). La Epistemología. En *Pensamientos e Investigaciones Filosóficas de Mauricio Beuchot* (pág. 55). México: Siclo Veintiuno.
6. Alberca Ludeña, J. E. (2012). *Incremento de Rentabilidad en la Empresa "El Carrete"*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
7. Alfaro Rodríguez, C. H. (2010). *Desarrollo de un software educativo para optimizar la enseñanza de la química general a nivel de Educación superior en Lima Metropolitana y Callao*. Lima: Universidad Nacional del Callao.
8. Alfaro Rodríguez, C. H. (2012). *Metodología de Investigación Científica aplicado a la Ingeniería*. Callao, Lima, Perú: Universidad de Callao.
9. Alfonso López, J. (2001). *Análisis de Estados Contables: Una aplicación fundamental y práctica*.
10. Allen, D. (Septiembre de 2008). *Las Cinco Fuerzas como Herramientas Analíticas*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2012, de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
11. Alsina, V. (2002). *Productividad, Competitividad, Empresas los engranajes del crecimiento*. Argentina: Leograf.
12. Altair Consultores. (2009). Si no conoce su Umbral de Rentabilidad no conoce su negocio. *Revista Finanzas Corporativas*, 7.
13. Álvarez, F. (2006). *Instrumentos de auditoría médica*. Bogotá: Ecoe Ediciones .

14. Andrade Salinas, C. A. (2011). *Análisis de los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de la granja avícola La Florida, durante el primer trimestre de 2011*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
15. Angulo Olaya , M., & Sarmiento , J. (2000). *El concepto de Rentabilidad en Marketing* . Santafé- Bogotá: Pontificia Universiad .
16. Arcos , A. M., & Benavidez , J. (Julio de 2008). Efecto del Ciclo de Efectivo sobre la rentabilidad. *Cuaderno de Administración*, 21(36), 167-182.
17. Arias, F. (2009). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
18. Aristizabal Botero, C. A. (2008). *Teoría y Metodología de Investigación*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo.
19. Armador Posadas, F. J. (Enero de 2001). *Planeacion Estrategica*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2012, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF>
20. Ávila, J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México: Umbral.
21. Barrantes , R. (2007). *Un Camino Al Conocimiento*. San José: EUNED.
22. Barrero, J. M. (2012). La importancia de medir la rentabilidad. *Revista RePro*, 32-33.
23. Barrero, J. M. (2012). La importancia de medir la rentabilidad. *Revista RePro*, 32-33.
24. Beltrán Neira, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia .
25. Bernal , C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
26. Blasco, J. E. (2007). Naturaleza y Enfoques de la Investigacion Cualitativa. En *Metodologias de Investigacion en las Ciencias* (pág. 25). España: Club Universitario.
27. Bravo Orellana, S. (2003). *Análisis de la Rentabilidad Económica y Financiera*. Lima- Perú: ESAN Ediciones.
28. Caldas, M. E. (2009). Gestión Administrativa. En *Empresa e Iniciativa Emprendedora* (pág. 236). Madrid: Editex S.A.
29. Cardenas Moscoso, F. (Octubre de 2005). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIGRAMAS, REGLAMENTOS Y*

PROCEDIMIENTOS. Recuperado el 22 de Noviembre de 2012, de http://www.mineroartesanal.org/archivos/Planificacin_Estratgica_Organigramas_Reglamentos_y_Procedimientos.pdf

30. Cascante Ramírez, J. (2011). *Métodos Mixtos de Investigación*. México D.F.: Universidad Estatal a Distancia UNED.
31. CEEI Ciudad Real. (2008). *Planificación Financiera y Presupuestaria*. Madrid: CEEI Ciudad Real.
32. Cennty Villafuerte, D. (2006). *Manual metodológico para el Investigador Científico*. Arequipa-Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
33. Centros Educativos Vicencianos. (2011). *Funcion productiva de la Empresa*. Quito-Ecuador: Colegio San Vicente de Paul. Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Ciudad del Carmen: Universidad Autónoma del Carmén.
34. Chagolla Farias, M. (2005). *Administración Financiera del Capital de Trabajo. Finanzas II*. Morelia Michoacan : Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo .
35. Chavarría, H., Rojas, P., & Sepúlveda, S. (Agosto de 2012). *Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012, de <http://www.territorioscentroamericanos.org/experiencias/Documentos%20sobre%20desarrollo%20territorial/Competitividad%20y%20cadenas%20agroalimentarias.pdf>
36. Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (2001). Competitividad de la Agricultura Cadenas Agroalimentarias y el Impacto de Focalización Espacial.
37. Comunidad Valenciana CEEI. (2011). *Análisis Financiero Básico*. España: Centro Europeo de Empresas Innovadoras.
38. Cortés Ramírez, Y., Delgadillo Avila, D., Gante Escalona, Y. M., Gil Salinas, S., Martínez García, L., & Mondragón Olandes, R. J. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. México D.F. : Instituto Politécnico Nacional.
39. Cortés Romero, A., Rayo Cantón, S., & Lara Rubio, J. (2010). *Modelo Explicativo-Predictivo de la rentabilidad financiera de las empresas en los principales sectores Económicos Españoles*. España: Univesidad de Granada.

40. Cruz, L. E. (Mayo de 2012). *Planeación Financiera: Enfoque Personal*. Recuperado el 14 de Junio de 2013, de http://www.ccpm.org.mx/veritas/julio2010/images/ensayo_universitario.pdf
41. Díaz, V. (2000). *Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Investigación Comercial*. Barcelona : Esic.
42. Dicovskiy Riobóo, L. (2002). *Metodología de Investigación*. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional de Ingeniería UNI Norte.
43. Durán Flores, U. (2013). Matriz de Perfil Competitivo. En *Oportunidad de Negocios para Emprendedores Verdes* (pág. 67). Texas: Palibrio.
44. Elizondo , A. (2006). *Proceso Contable 4*. Thomson.
45. Eslava, J. (2008). *Las claves del análisis económico- financiero de la empresa*. Madrid: Esic.
46. Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. Polanco: Thomson.
47. Faga, H., & Ramos, M. (2006). *Cómo conocer y manejar los costos para tomar las decisiones rentables*. Argentina: Granica S.A.
48. Faxas del Toro, P. M., & Atucha Fuente, M. C. (2011). *El Análisis Financiero del Capital de Trabajo en la empresa*. Amancio- Cuba: Universidad de las Tunas.
49. FEMEVAL. (Diciembre de 2012). *Introducción a la Competitividad*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2012, de <http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/i-CREO%20INTRODUCCION%20A%20LA%20PRODUCTIVIDAD/files/introduccion%20a%20la%20productividad.pdf>
50. Fernández Guerrero, G. (2010). *Metodología de la Investigación*. Londres: Universidad de Londres.
51. Fernandez, E., Montes, J. M., & Vasquez, C. (1992). Los factores de la competitividad. En *La Competitividad de la Empresa* (pág. 11). Barcelona: I.S.B.N.
52. Fernández, J., & Casado , M. (2011). *Contabilidad Financiera para Directivos* . España: Esic.
53. Ferreira , M. (Febrero de 2012). Recuperado el 26 de Noviembre de 2012, de Análisis Porter de las cinco fuerza:

<http://economaiinternacionaluv.m.wikispaces.com/file/view/Las+5+fuerzas+de+Porter.pdf>

54. Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
55. Fuentelsa, C., Icart, M. T., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación y una Tesina*. Barcelona: Universitat Barcelona.
56. Fuentes, A., Castiñeiras, M., & Queraltó, J. (1998). *Bioquímica clínica y patología molecular*. Barcelona: Reverté.
57. Galeano, M. (2003). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Medellín: Leticia Vernal.
58. Garcés Paz, H. (2000). *Investigación Científica*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala.
59. García Domingo, B., & Quintanal Díaz, J. (2002). *Técnicas de Investigación*. México: MIDE CES Don Bosco.
60. Gracia Hernandez, M. (Diciembre de 2008). *Los determinantes de la Competitividad*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012, de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf
61. García Macías, M. S. (2002). *Técnicas de Investigación de Campo II*. México D.F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía.
62. Garcia Vega, E. H. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Journal*, 112.
63. Garcia, P. (2006). *Introducción a la Investigación Bioantropológica en Actividad Física Deporte y Salud*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
64. Genoni, G., & Zurita, S. (2004). Capital de trabajo, gestión de tesorería y valuación de empresas. *Estudios de Administración*, 11(1), 39-53.
65. Gitman, L. (2010). *Principios de Administración Financiera*. San Diego: Pearson Educación.
66. Gitman, L., & Joehnk, M. (2005). *Fundamentos de inversión*. Madrid: Pearson.
67. Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.

68. González, A. (2002). *Factores que determinantes de la rentabilidad financiera de la pymes*. España.
69. Gordon , A. (2003). *fundamentos de inversion teorica y practica*. México: Pearson Educación .
70. Halle, A. (Febrero de 2011). *Agricultura en Números*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2012, de http://www.econoagro.com/downloads/03mb_res.pdf
71. Hernández León , R. A., & Coello Gonzáles, S. (2002). *El paradigma cuantitativo de la Investigación Científica*. La Habana: EDUNIV.
72. Hernández Rincón, C. R. (2010). *Administración Financiera del Capital de Trabajo para pequeñas empresas del sector comercial minorista en Xalapa*. Xalapa- Enríquez, Veracruz: Universidad Veracruzana- Facultad de Contaduría y Administración.
73. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). (A. S. Development, Ed.) Iztapalapa-México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
74. Hernandez, E. (2000). La Competitividad. En *La competitividad industria en México* (pág. 23). México: P y V .
75. Hernández, E., Garro, N., & Llamas, I. (2000). La Productividad. En *Productividad y Mercado de Trabajo en México* (pág. 14). México: Plaza y Valdez.
76. Herrera Arellano, T. (2010). *Razones Financieras*. Morelia, Michoacan, México: Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.
77. Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoria de la Investigación Científica*. Ambato- Ecuador: Gráfica Corona Quito.
78. Higuerey, Á. (2011). *Administración del Capital de Trabajo*. Trujillo- Venezuela: Universidad de los Andes.
79. Hinestroza Palacio, S. A. (2009). *Finanzas I Gestión del Capital de Trabajo*. Medellín-Colombia: Departamento de Publicaciones FUNLAM.
80. Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson.
81. IASB. (19 de Febrero de 2013). *NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACION FINANCIERA, NIIF PARA LAS PYMES*. Quito: IASB.

82. Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2010). *Indicadores de Rentabilidad*. Lima-Perú: INEI Indicadores Económicos-Financieros Empresariales.
83. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Recuperado el 23 de Marzo de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
84. Istillarte , L., Laguado, S., & Borjas, C. (2008). Administración del capital de Trabajo en cooperativas hoteleras en Venezuela. *Multiciencias*, 8(2), 183-189.
85. Jiménez Paneque, R. (1998). *Metodología de la Investigación* . Cuba: Editorial Ciencias Médicas.
86. Jiménez Ramírez, M. H. (7 de Junio de 2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*,(9), 115-125,.
87. Jiménez, R. (1998). *Metodología de la Investigación* . Recuperado el 16 de 12 de 2012, de http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/MetodologiaInvestigacion.pdf
88. Junkin, R. (2012). *Herramientas básicas para la planeación financiera de pequeñas empresas rurales*. Recuperado el 25 de Junio de 2013, de www.econegociosforestales.com/.../Herramientas_para_la_planificacion_...
89. Laverde, K. (2007). *Modelo de Planeación Financiera a la Compañía Transportes EDREVAL S.A.* ". Latacunga: Escuela Politécnica del Ejército.
90. Lawrence, G. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México.
91. Leal, V. (Mayo de 2011). *Productividad*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2012, de http://www.profes.net/rep_documentos/Propuestas_Bachillerato/2%20BA%20Productividad_1.PDF
92. León, A., & Varela, M. (2011). La Rentabilidad como fuente de crecimiento y Sostenibilidad en el entorno empresarial. *Ciencias Económicas*, 29(1), 531-544.
93. Lizcano Álvarez, J. (2004). *Rentabilidad Empresarial Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación*. Madrid: Cámaras de Comercio. Servicios de Estudios .
94. López Calderón , C., Puertas Posso, M. M., & Castaño Palacio, H. D. (2011). *Administración del Capital de Trabajo neto operativo en medianas*

y grandes empresas de confección de Pereira y Dosquebradas. Bogotá-Colombia: Universidad Católica de Pereira.

95. López, G. (2011). *La Planificación Financiera y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa" AMBATOL CÍA LTDA" Matriz Ambato en el Año 2011*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
96. Lutsak, N. (2011). *Administración Financiera*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
97. Lutsak, N. (2011). *Administración Financiera*. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
98. Machado, N. (2011). *Los Productos y Servicios Financieros y su Incidencia en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito mi Tierra Ltda*. Ambato : Universidad Técnica de Ambato.
99. Mansilla Rodríguez, A. (Mayo de 2011). *CONSULTORIA & CAPACITACION EMPRESARIAL*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de <http://mbaconsultores.org/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>
100. Manzano Martinez, M. C. (2008). *Incidencia de la Planificación en la Competitividad de la Pequeña Industria de Ambato*. Ambato: Univerdidad Técnica de Ambato .
101. Marcelino Aranda, M. (2008). *Generación y Sustentación de Rentabilidad de la Industria Textil en México*. México DF: Instituto Politécnico Nacional-Escuela Superior de Comercio y Administracin.
102. Maseda, A. (Enero de 2012). *El FIPLAN: Un Modelo para la Planificación Financiera*. Recuperado el 25 de Junio de 2013, de www.catedrafamiliar.ehu.es
103. Mathews , J. C. (Junio de 2009). *COMPETITIVIDAD*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/COMPETITIVIDAD.pdf>
104. Mejía , C. (Mayo de 2010). *La importanci de medir la rentabilidad*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2012, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio1999.pdf>
105. Mejía Mejía, E. (2005). *Técnicas e Instrumentos de Investigación*. Lima: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM.

106. Mejía, C. A. (2010). *La importancia de medir la rentabilidad (I)*. Medellín-Colombia: Documentos Planning.
107. Mendoza, C. (2004). Presupuesto de Ventas. En *Presupuestos para Empresas de Manufactura* (pág. 29). Colombia: Uninorte.
108. Merton , R. (2000). *Finanzas*. México.
109. MINPRO. (19 de Febrero de 2013). *Estatuto Orgánico Procesos Min Producción Empleo Competitividad*. Quito: Asamblea Nacional .
110. Mohammad, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
111. Morales, A. (2002). *Respuestas Rápidas para los Financieros*. México: Pearson.
112. Morales, M., & Pech, J. L. (Junio de 2000). *Factores de la competitividad*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de ompetitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>
113. Morales, R., & Macías, A. (2004). *Teoría Económica de la Inversión*. Madrid-España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
114. Moreno Torres, A. (2006). Administración del Capital de Trabajo, factor determinante de Competitividad y Posicionamiento de productos en los Mercados Internacionales. *Revista Avances*(5), 61-68.
115. Morillo , M. (Enero-Junio de 2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. *Actualidad Contable Faces*, 4(4), 35-48.
116. Moyer, McGuigan, & Kretlow. (2005). *Administración Financiera*. México: Thomson.
117. Moyer, C., McGuigan, J., & Kretlow, W. (2005). *Administración Financiera Contemporánea*. México: Thomson.
118. Muñoz Rosales , V. (2002). *Técnicas de Investigación de Campo I*. México D.F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía.
119. Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.
120. Núñez Sanchez, M. d. (2011). *Análisis de los Procesos de Producción y su Incidencia en la Rentabilidad de la Granja Avícola la Florida, Durante el Primer Trimestre de 2011*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato .

121. Orellana Bravo, S. (2003). *Análisis de Rentabilidad Económica y Financiera I*. Perú.
122. Ortiz Gómez, A. (1997). *Gerencia Financiera un enfoque estratégico*. Bogotá: Mc Graw Hill.
123. Paris Roche, F. (2005). Planificación Estretegica . En *Planificación Estretegica en las Organizaciones Deportivas* (pág. 24). españa: Paidotribo.
124. Paván , C. (2007). *Hermeneutica y Fundamentación Ontológica del Diálogo en Gadamer*. Caracas: Fondo Editorial de Humanidades .
125. Peñaloza, M. (Mayo de 2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas*, 10(1), 42.
126. Pita Mateo, M. A., & Rodríguez López, B. M. (2007). *Elaboración de una propuesta de Reingeniería Administrativa, Comercial, Operativa y Financiera para la empresa Label Print*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
127. Ponce, H. (Septiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado el 9 de Julio de 2013, de http://edu.jccm.es/cp/sanidroalberche/attachments/066_FODA.pdf
128. Pope, J. (2002). *Investigación de Mercados*. México: Pearson .
129. Porter, M. (2009). La Competitividad. En *Ser competitivo* (pág. 219). España: Deusto.
130. Porter, M. E. (2009). La Ventaja competitiva y sus Cinco Fuerzas. En *Ser Competitivo* (pág. 38). España: Deusto.
131. Preve, L. (2005). *El Desafío de la Rentabilidad*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2012, de http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_50a54.pdf
132. Preve, L. (2009). El desafío de la rentabilidad. *Revista Antiguos*, 50-54.
133. Puente, E. (2006). *El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera*. New York: PERSYS.
134. PYMES. (2007). *Consejo de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa*. Quito, Ecuador : Asamblea Nacional.

135. Ramírez , I. G., & Zamora , V. A. (2002). *Administración Financiera*. Buenos Aires-Argentina: Universidad de la Patagonia.
136. Ramírez, J. (1997). *Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica EN Programas de Educación Superior*. San José: IICA.
137. Riofrío Leiva, N., Riofrío Rivas, A., & Ordoñez, J. V. (2011). *La Gestión de los Recursos Financieros* . Loja: Universidad de Loja.
138. Rivero Sierra, F. (2010). *Técnicas de Investigación Científica*. Buenos Aires: UNT Facultad de Filosofía y Letras.
139. Roble Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. Tlalnepantla-México: Red Tercer Milenio.
140. Rodríguez , E. (Marzo de 2013). *El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera*. Recuperado el 14 de Junio de 2013, de <http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>
141. Rodríguez Domínguez, L., Gallego Álvarez , I., & García Sánchez, I. (2009). *Contabilidad para no Economistas* . Salamanca: Universidad de Salamanca.
142. Rodríguez Gómez, D., & Valdeoriola Roquet, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Cataluña: Universitat Oberta de Catalunya.
143. Rodríguez Puente , E. (2008). *Desarrollos en la Administración del Capital de Trabajo*. Monterrey-México: Persys.
144. Rodríguez Puente, E. (2005). *El proceso de la Planeación Financiera*. Monterrey- México: PERSYS.
145. Roig, S., Ribeiro, D., & Torcal, R. (2004). La competitividad. En *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I* (pág. 848). Valencia.
146. Rozas, S. (2008). *Fundamentos para el estudio de la competitividad*. Colombia.
147. Rubio Romero, J. C. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
148. Ruiz, A. I. (2007). *Diagnóstico de Situaciones Y Problemas Locales*. San José: EUNED.

149. Sabino , C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas* . Caracas: PANAPO.
150. Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela : Ediciones Panapo.
151. Sánchez , J. (2002). *Análisis de la Rentabilidad de la Empresa*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2012, de <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
152. Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Bogota-Colombia: COPIRIGHT.
153. Sanchéz, I. (2004). *Planificación Financiera- Herramientas*. Carabobo: Universidad de Carabobo.
154. Sánchez, I. (2006). *Razones o Indices Financieros*. Universidad de Carabobo. Valencia: Centro de Extensión y Asistencia Técnica a las empresas (CEATE).
155. Sánchez, I. (Septiembre de 2006). *Razones o Indices Financieros* . Recuperado el 3 de Diciembre de 2012, de http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf
156. SEC. (2010). *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad*. Quito: Asamblea Nacional .
157. Seco, M. (2007). *Planificación Financiera a Largo Plazo*. Escuela de Negocios.
158. Selpa Navarro, A. Y., & Espinoza Chongo, D. (Diciembre de 2009). Gestión del Capital del Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa. (P. Nieto , & J. Izaga , Edits.) *Revista Gestión Joven*, 29-53.
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2000). *Comportamineto del Consumidor*. México: Pearson.
159. Sepúlveda , S., & Chavarría, H. (2001). Factores no Economicos de la Competitividad. San José: IICA.
160. Soriano, R. (2006). *Investigacion social: teoría y praxis*. San Rafael: Plaza y Valdés.
161. Southern California Edison. (2003). *Manual de Recursos Financieros*. California: Edison Internacional Company.

162. Tamayo Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México, D.F.: Editorial LIMUSA de C.V. GRUPO NORIEGA Editores.
163. Tomás, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona : Gimbernat.
164. Torres , G. (2010). *Análisis Financiero*. Loja: Universidad Particular de Loja.
165. Valbuena, R. (2000). *La Evaluación del Proyecto en la Decisión del Empresario*. México: UNAM.
166. Van Horne, J., & Wachowicz, J. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera*. México D.F.: Prentice Hall.
167. Van, J., & Wachowics, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico D.F.: Pearson.
168. Vara Horna , A. A. (2010). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: USMP.
169. Varela, M. (01 de Febrero de 2012). *Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES*. Recuperado el 29 de Octubre de 2012, de <https://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/cwakp1xkxh2ewuu74ul304zcfal42v.pdf>
170. Varela, M. (01 de Febrero de 2012). *Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES*. Recuperado el 29 de Octubre de 2012, de <https://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/cwakp1xkxh2ewuu74ul304zcfal42v.pdf>
171. Varela, M. (01 de Febrero de 2012). *Boletin Mensual de Analisis Sectorial de MIPYMES*.
172. Vargas Arévalo, H. A. (enero-abril de 2003). Consideraciones prácticas para la Gestión del Capital de Trabajo en las PyMES Innovadoras. *Revista EAN Escuela de Administración de Negocios*(47), 98-109.
173. Vazquez, L. (2009). *Apuntes de Finanzas II*. México: TES-OEM.
174. Vergés Jaime, J. (2011). *Análisis del Funcionamiento Económico de las empresas*. Barcelona-España: Universidad Autónoma de Barcelona.
175. Villacreses Linares, J. R., & Jara Flores , M. F. (2011). *Las Retenciones en la Fuente y su impacto en el Capital de Trabajo aplicado en las empresas*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

176. Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño Y Aplicaciones*. Santiago de Chile : Editorial Universitaria .
177. Willem López, S. (2006). Integración de la Formación Axiológica al Curriculum Universitario. México: Universidad Autónoma de Baja California.
178. Yumbra, M. R. (Julio de 2010). *El Agronegocio en el Ecuador*. Recuperado el 01 de 11 de 2012, de <http://www.ibcperu.org/doc/isis/12645.pdf>
179. Zabala Salazar, F. (2005). Gestión Administrativa. En *Palneación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (pág. 13). Colombia: Univerisdad Coperativa de Colombia.

ANEXOS

Anexo: A



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONATBILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE INGENIERIA FINACIERA



Tema: El efecto de la competitividad en la rentabilidad de la empresa PROINBA.

Objetivo: Determinar cuáles son los motivos que hace que la gente compre nuestros productos.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y marque con una equis (x) la opción con la que esté de acuerdo (Solo una). Por favor conteste con total sinceridad.

Datos Generales:

Proveedor:

Empleado:

Ejecutivo:

DESARROLLO:

1. ¿Considera que la empresa PROINBA es una empresa eficiente en la elaboración de los productos?

SI No

2. ¿Cree usted que la empresa conoce cuáles son sus necesidades en cuanto a la competitividad?

SI No

3. ¿Cuál considera usted que es el motivo por el cual los clientes prefieren los balanceados PROINBA?

Calidad	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Peso Justo	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad del producto	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera usted que se ha diseñado elementos promocionales (descuentos, propagandas, etc.) que apoyen a la comercialización de los productos de la empresa?

Siempre A veces Nunca

5. ¿La empresa respeta los acuerdos empresariales con los proveedores?

SI No

6. ¿Qué empresa considera usted que es el mayor competidor para PROINBA?

BIOALIMENTAR	<input type="checkbox"/>
AVIPAZ	<input type="checkbox"/>
NUTRIL	<input type="checkbox"/>
AVIFORTE	<input type="checkbox"/>

7. ¿Considera usted que la empresa PROINBA debería implementar nuevas estrategias competitivas?

SI No

8. ¿Considera usted que la empresa se diferencia de la competencia en cuanto a la calidad de los productos?

Si A veces Desconoce

9. ¿En comparación con la competencia en que variable ha tenido mejor desempeño PROINBA?

Calidad del producto	<input type="checkbox"/>
Entrega a tiempo	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>
Peso justo	<input type="checkbox"/>
Gama de productos	<input type="checkbox"/>

10. ¿Conoce Ud. si la empresa está en constante innovación tecnológica?

SI No

11. ¿Considera usted que los estados financieros se analizan adecuadamente?

Si A veces Desconoce

12. ¿Con respecto a la rentabilidad, la empresa ha realizado proyecciones a futuro, en qué nivel?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

13. ¿Utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa?

SI No

14. ¿Toma medidas para evitar la pérdida innecesaria de materias primas durante la producción?

Si A veces Desconoce

15. ¿Cree usted si se establecen contratos con proveedores?

Si A veces Desconoce

16. ¿Conoce usted si se evalúa el rendimiento económico obtenido para el propietario?

Si A veces Desconoce

17. ¿La empresa determina cuál es su nivel de endeudamiento con sus acreedores y proveedores?

Si A veces Desconoce

18. ¿Se realizan controles físicos de los inventarios?

Si A veces Desconoce

Anexo: A1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONATBILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE INGENIERIA FINACIERA



Tema: El efecto de la competitividad en la rentabilidad de la empresa PROINBA.

Objetivo: Determinar cuáles son los motivos que hace que la gente compre nuestros productos.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y marque con una equis (x) la opción con la que esté de acuerdo (Solo una). Por favor conteste con total sinceridad.

Datos Generales:

Cliente Mayorista

Cliente Minorista

DESARROLLO:

1. ¿Los empleados le brindan una buena atención?

Siempre A veces Nunca

2. ¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa?

SI No

3. ¿Qué tipo de balanceado es el que usted adquiere con mayor frecuencia?

Broile 1	<input type="checkbox"/>	Cerdo inicial	<input type="checkbox"/>
Broile 2	<input type="checkbox"/>	Cerdo crecimiento	<input type="checkbox"/>
Broile 3	<input type="checkbox"/>	Cerdo gestación	<input type="checkbox"/>
		Cerdo engorde	<input type="checkbox"/>
		Cerdo lactancia	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo considera que es el servicio que brinda la empresa PROINBA a sus clientes?

Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Poco satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Nada satisfactorio	<input type="checkbox"/>

5. ¿La empresa le otorga a los clientes descuentos, promociones, rebajas?

Siempre A veces Nunca

6. ¿La calidad de los balanceados PROINBA son?

Excelentes	<input type="text"/>
Muy buenos	<input type="text"/>
Buenos	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>

7. ¿Considera usted que los productos que la empresa comercializa satisfacen las necesidades del cliente?

Siempre A veces Nunca

8. ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas, reclamos o sugerencias de los clientes?

Siempre A veces Nunca

9. ¿Cómo valora los precios de los productos frente de la empresa PROINBA frente a los precios de la competencia?

Altos	<input type="text"/>
Bajos	<input type="text"/>
No existe diferencia	<input type="text"/>

10. ¿Ha tenido algún tipo de inconvenientes en la entrega de los productos?

SI No

11. ¿La empresa posee una infraestructura adecuada?

SI No

12. ¿La dirección hace uso eficaz de los recursos de la empresa?

SI No

13. ¿La construcción es sólida y dispone de espacio suficiente para la operación y mantenimiento de equipos, movimiento del personal y el traslado de materiales?

SI No

14. ¿Qué factores considera usted que ayudarían a incrementar la rentabilidad de la empresa PROINBA?

Publicidad y promoción

Creaciones de puntos de venta

Forma de pago

Ampliar los canales de distribución

Anexo: B1

PROINBA
BALANCE DE RESULTADOS
AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2012

ACTIVO

Disponible

Bancos

Pichincha cta .cte. 3147526104 522,8

Pichincha cta. Ahorros 144,4

Banco Machala 461,62

Banco Guayaquil 1117,5

Caja

Caja General 435

Valores por Efectivarse

Cheques Posfechados 18169,37

TOTAL DISPONIBLE

20850,69

Exigible

Clientes Ambato 181287,51

Clientes Quero 3352,15

Clientes Cevallos 41719,64

Clientes Pelileo 9769,76

Clientes Fletes Sra. Piedad Martínez 0

Clientes Ing. Parra 286

Clientes Flete Sr. Klever Mayorga 2325,5

Clientes Flete Sr. Ángel Martínez 280

Clientes Flete Sr. Antonio Mayorga 357,28

Clientes Granja Porcina Proinba - Pollos 68510,85

TOTAL EXIGIBLE

307888,69

Varios Deudores

Préstamos a Empleados 6850,02

Camión G.H 3968,26

Camión F.M 2936,87

Camal 1761,93

Préstamos a Terceros 149897,82

TOTAL VARIOS DEUDORES

165414,9

Realizable

Inventario 139872,64

TOTAL REALIZABLE

139872,64

FIJOS

INVERSION FABRICA

146548,26

Garantía Pollos Mera

3000

Depreciables		231886
Vehículo G.H	57000	
Hino	17794,44	
Camioneta	35000	
Moto	1500	
Peletizadora	58316,19	
Maquinaria y Equipo	10000	
Camioneta Azul	7300	
Anticipo Camión F.M	44975,37	
TOTAL ACTIVO		1015461,18

PASIVO/ PATRIMONIO

PASIVO

Costo Plazo		339321,32
Banco Pichincha Capital	339321,32	
Banco Guayaquil		37500
American Express		9471,18
Dinners Club		8333,34
Banco Guayaquil		15000
Unifinsa		25347,08
Unifinsa		44821,95
Sr. Klever Mayorga 60 HP		1843,8
Sr. Klever Mayorga Silo		5000
Sr. Klever Mayorga 66,83qq maiz		1015,81
Prestamos Terceras Personas		458842,83
Por verificar		14382,86
Proveedores		63383,72
Proveedores Materia Prima	32945,29	
Proveedores Aditivos	30438,43	
Fletes		0
Fletes por Pagar	0	
Por Cancelar a Empleados		2248,57
Impuestos por Pagar		72,62
Retención Fte. Compras	72,62	
TOTAL PASIVO		1026585,08

PATRIMONIO

perdida		-11123,9
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		1015461,18

Anexo: B2

PROINBA
BALANCE DE RESULTADOS
AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2012

INGRESOS

Ingresos Operacionales

Ventas

Venta de Materia Prima 3440,2

Venta de Balanceados 80816

TOTAL VENTAS 84256,2 **84256,2**

Costo de Ventas

Costo de Ventas Materia Prima 3125,36

Costo Venta Balanceados 74144,02

TOTAL COSTO VENTAS **77269,38**

TOTAL INGRESOS **6986,82**

(-) GASTOS **24273,22**

Casa 5124,49

Negocio 11639,12

Financieros 6822,61

Varios 221,18

Seguro 465,82

(+) **Otros Ingresos Maíz Arriendos** 7531,5

(-) Fletes Balanceados GH 280

(-) Factura Soya Nacional 1089

PERDIDA DEL EJERCICIO **-11123,9**

Anexo: B2

PROINBA
BALANCE DE RESULTADOS
AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVO

Disponible

Bancos		
Pichincha cta. .cte. 3147526104	3878,96	
Pichincha cta. Ahorros	1733,74	
Banco Machala	6335,36	
Banco Guayaquil	1511,01	
Caja		
Caja General	1785	
Valores por Efectivarse		
Cheques Posfechados	13249,79	
TOTAL DISPONIBLE		28493,86

Exigible

Clientes Ambato	132899,64	
Clientes Quero	523	
Clientes Cevallos	24800,23	
Clientes Pelele	8323,26	
Clientes Fletes Sra. Piedad Martínez	4525,38	
Clientes Ing. Parra	1461,36	
Clientes Flete Sr. Klever Mayorga	5418,5	
Clientes Flete Sr. Ángel Martínez	0	
Clientes Flete Sr. Antonio Mayorga	0	
Clientes Granja Porcina Proinba - Pollos	92271,73	
TOTAL EXIGIBLE		270223,1

Varios Deudores

Préstamos a Empleados	1663,32	
Camión F.M	21947,37	
Camal	890,36	
Préstamos a Terceros	1400	
TOTAL VARIOS DEUDORES		25901,05

Realizable

Inventario	44262,52	
TOTAL REALIZABLE		44262,52

FIJOS

INVERSION FABRICA

Depreciables		146548,26
Carro Rojo	6000	178111,56

Hino	30000	
Bascula	1500	
Jaulas Gestación	700	
Peletizadora	58316,19	
Maquinaria y Equipo	10000	
Anticipo Camión F.M	71595,37	
TOTAL ACTIVO		<u><u>693540,35</u></u>

PASIVO/ PATRIMONIO

PASIVO

Costo Plazo		344660,77
Banco Pichincha Capital	344660,77	
Banco Guayaquil		22200
American Express		5213
Banco Machala		17123,05
Dinners Club		10000
Banco Guayaquil		84000
Unifinsa		1000
Unifinsa		2103
Sr. Klever Mayorga 60 HP		8160
Sr. Klever Mayorga Silo		1705
Sr. Klever Mayorga 66,83qq maíz		890
Prestamos Terceras Personas		3428,3
Por verificar		141579,11
Proveedores		27881,76
Proveedores Materia Prima	16087,66	
Proveedores Aditivos	11794,1	
Fletes		0
Fletes por Pagar	0	
Por Cancelar a Empleados		1494,13
Impuestos por Pagar		161,59
Retención Fte. Compras	71,79	
TOTAL PASIVO		671599,71

PATRIMONIO

Perdidas años anteriores	-11123,90	
Perdida del ejercicio	-10816,74	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u><u>693540,35</u></u>

Anexo: B4

PROINBA
BALANCE DE RESULTADOS
AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2013

INGRESOS

Ingresos Operacionales

Ventas

Venta de Materia Prima 29402,88

Venta de Balanceados 352735,8

TOTAL VENTAS

382138,68

Costo de Ventas

Costo de Ventas Materia Prima 26205,48

Costo Venta Balanceados 327860,8

TOTAL COSTO VENTAS

354066,28

TOTAL INGRESOS

28072,4

(-) GASTOS

44606,4

Casa 3953,3

Negocio 30518,77

Financieros 6559,41

Retenc. Asu 0

Seguro 3574,92

(+) **Otros Ingresos Maiz Arriendos** 5717,26

(+) Descuentos Días no trabajados 0

PERDIDA DEL EJERCICIO

-10816,74

Anexo: C







