



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Ingeniera Financiera.

Tema:

“Análisis de la gestión financiera de la Avícola Puntzan del cantón Baños”

Autora: Mariño Garcés, Janeth Carolina

Tutora: Ing. Gómez Romo, María del Carmen, M.B.A.

Ambato – Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. María del Carmen Gómez Romo M.B.A, con cédula de ciudadanía N.º 180176279-8, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador referente al tema: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA AVÍCOLA PUNTZAN DEL CANTÓN BAÑOS”**, desarrollado por Janeth Carolina Mariño Garcés, de la carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y que corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, agosto 2021

TUTORA



Ing. María del Carmen Gómez Romo M.B.A

C.C. 180176279-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Janeth Carolina Mariño Garcés, con cédula de ciudadanía N. ° 180490176-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA AVÍCOLA PUNTZAN DEL CANTÓN BAÑOS”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, agosto 2021

AUTORA



Janeth Carolina Mariño Garcés

C.C. 180490176-5

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador con fines de discusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, agosto 2021

AUTORA



Janeth Carolina Mariño Garcés

C.C. 180490176-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador con el tema: “**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA AVÍCOLA PUNTZAN DEL CANTÓN BAÑOS**”, elaborado por Janeth Carolina Mariño Garcés, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, agosto 2021



Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Ing. Ana Córdova

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Mayra Bedoya

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Esta meta personal la dedico a mis padres por haberme apoyado todo el tiempo de mi vida de estudiante y haberme transmitido los más valiosos valores para ser una persona de bien. A toda mi familia por aportarme con sus consejos, a mis maestros que siempre creyeron en mí y a mis compañeros por su apoyo incondicional durante la carrera.

Carolina Mariño

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por estar siempre en los momentos buenos y malos de mi vida; a mis familiares por ser un eje importante en mi vida universitaria; a mis maestros por transmitirme sus conocimientos y a mis compañeros por ser un apoyo importante.

Carolina Mariño

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

TEMA: “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA AVÍCOLA PUNTZAN DEL CANTÓN BAÑOS”

AUTORA: Janeth Carolina Mariño Garcés

TUTORA: Ing. María del Carmen Gómez Romo M.B.A

FECHA: Agosto, 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador atiende la necesidad de la Avícola Puntzan de realizar un análisis de su gestión financiera. Se realizó un análisis de la gestión financiera de la empresa con la finalidad de medir y mejorar la toma de decisiones de la Avícola Puntzan. En primera instancia se aplicó un cuestionario a los directivos de la empresa, esto permitió diagnosticar las herramientas de gestión financiera que se utilizan en la Avícola Puntzan. Una vez que se establecieron los instrumentos de gestión financiera que se utilizaron se procedió a realizar los análisis vertical y horizontal de los estados financieros para el período 2017-2020. A continuación, se aplicó la matriz de indicadores financieros que permitió interpretar y cuantificar la gestión financiera de la empresa, esto finalizó con el análisis Du-Pont. A continuación, se aplicó un análisis PESTEL y FODA para realizar la matriz de estrategias de la empresa que tienen como objetivo mejorar la gestión financiera de la Avícola Puntzan. Finalmente, se construyó el modelo de gestión financiera, para lo cual se explicó cada uno de sus elementos y su forma de interrelacionarse. La conclusión principal de la investigación es la necesidad de la empresa de aplicar de manera inmediata las estrategias propuestas para mejorar su toma de decisiones y su gestión financiera.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GESTIÓN FINANCIERA, INDICADORES FINANCIEROS, ANÁLISIS PESTEL, ANÁLISIS FODA, MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ECONOMICS CAREER

TOPIC: “ANALYSIS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT OF POULTRY PUNTZAN OF BAÑOS”

AUTHOR: Janeth Carolina Mariño Garcés

TUTOR: Ing. María del Carmen Gómez Romo M.B.A

DATE: August, 2021

ABSTRACT

This integrating project addresses Avícola Puntzan's need to carry out an analysis of its financial management. An analysis of the financial management of the company was carried out in order to measure and improve decision-making at Avícola Puntzan. In the first instance, a questionnaire was applied to the directors of the company, this allowed to diagnose the financial management tools used in Avícola Puntzan. Once the financial management instruments that were used were established, the vertical and horizontal analysis of the financial statements for the 2017-2020 period was carried out. Next, the matrix of financial indicators was applied that allowed to interpret and quantify the financial management of the company, this ended with the Du-Pont analysis. Next, a PESTEL and SWOT analysis was applied to make the matrix of company strategies that aim to improve the financial management of Avícola Puntzan. Finally, the financial management model was built, for which each of its elements and their interrelation were explained. The main conclusion of the research is the need for the company to immediately apply the proposed strategies to improve its decision making and financial management.

KEYWORDS: FINANCIAL MANAGEMENT, FINANCIAL INDICATORS, PESTEL ANALYSIS, SWOT ANALYSIS, FINANCIAL MANAGEMENT MODEL.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador	1
1.1.2. Descripción del entorno	5
1.1.3. Justificación.....	10
1.1.4. Objetivos	11
1.2. Revisión de literatura.....	12

CAPÍTULO II	22
METODOLOGÍA	22
2.1. Descripción de la metodología	22
2.1.1. Población, muestra y unidad de análisis	22
2.1.2. Fuentes de información	22
2.1.3. Descripción del tratamiento de la información	23
CAPÍTULO III.....	35
DESARROLLO.....	35
3.1. Desarrollo objetivo 1	35
3.2. Desarrollo objetivo 2	40
3.2.1. Análisis vertical del Balance General 2017-2020.....	40
3.2.2. Análisis vertical del Estado de Resultados 2017-2020	47
3.2.3. Análisis horizontal del Balance General 2017-2020.....	50
3.2.4. Análisis horizontal del Estado de Resultados 2017-2020.....	56
3.2.5. Análisis de indicadores de liquidez, endeudamiento y eficiencia.....	58
3.2.6. Análisis Du-Pont	63
3.3. Desarrollo objetivo 3	64
3.3.1. Análisis (PESTEL)	64
3.3.2. Análisis FODA	69
CAPÍTULO IV	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
4.1. Conclusiones	80
4.2. Recomendaciones	81
MATERIAL DE REFERENCIA	
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Cuestionario para determinar la existencia de un modelo de gestión financiera	24
Tabla 2. Indicadores de liquidez, endeudamiento y eficiencia	28
Tabla 3. Diseño de la matriz de evaluación de los factores internos	33
Tabla 4. Diseño de la matriz de evaluación de los factores externos.....	34
Tabla 5. Cuestionario control interno.....	35
Tabla 6. Cuestionario informes de gestión financiera.....	36
Tabla 7. Cuestionario gestión administrativa.....	36
Tabla 8. Cuestionario información financiera.....	37
Tabla 9. Cuestionario cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables	37
Tabla 10. Cuestionario decisiones de inversión	38
Tabla 11. Cuestionario decisiones de financiamiento.....	39
Tabla 12. Análisis vertical del Balance General	40
Tabla 13. Composición de los Activos 2017-2020	43
Tabla 14. Composición de los Pasivos 2017-2020	434
Tabla 15. Composición del Patrimonio 2017-2020	45
Tabla 16. Análisis vertical del Estado de Resultados	47

Tabla 17. Análisis horizontal del Balance General	50
Tabla 18. Análisis horizontal del Estado de Resultados	56
Tabla 19. Indicadores de liquidez, endeudamiento y eficiencia	58
Tabla 20. Análisis Du-Pont	63
Tabla 21. Tasas de interés en Ecuador	66
Tabla 22. Matriz FODA	69
Tabla 23. Matriz de evaluación de los factores internos	70
Tabla 24. Matriz de evaluación de los factores externos	72
Tabla 25. Matriz de estrategias	75
Tabla 26. Matriz resumen del sistema de gestión financiera recomendado.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1: Organigrama de la Avícola Puntzan	4
Gráfico 2: Ventas mensuales Avícola Puntzan año 2019	5
Gráfico 3: Compras mensuales Avícola Puntzan año 2019	7
Gráfico 4: Utilidad mensual Avícola Puntzan año 2019.....	8
Gráfico 5: Análisis Dupont	30
Gráfico 6: Diseño para el análisis interno y externo de la empresa.....	31
Gráfico 7: Diseño matriz FODA	32
Gráfico 8: Análisis del total pasivo y patrimonio 2017-2020.....	46
Gráfico 9: Comportamiento del activo corriente y no corriente.....	469
Gráfico 10: Comportamiento del pasivo y el patrimonio	55
Gráfico 11: Inflación y Variación del IPC en Ecuador (%).....	65
Gráfico 12: PIB Per Cápita en Ecuador (miles de dólares).....	66
Gráfico 13: Pobreza en Ecuador (%)	67
Gráfico 14: Modelo de Gestión Financiera Integral para Avícola Puntzan	79

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

La avícola Puntzan se encuentra localizada en la parroquia rural Ulba perteneciente al cantón Baños de la provincia del Tungurahua, en este sector se ubican sus oficinas administrativas y galpones. La avícola Puntzan se dedica exclusivamente a la crianza y comercialización de pollo broiler. La empresa es fundada en el año 2016 de la mano del señor Hernán David Cevallos Núñez, quien decide emprender en el mundo de la crianza y comercialización de pollo de carne. Esto debido a la experiencia obtenida al trabajar por varios años en una de las avícolas más grandes de la provincia de Tungurahua y por su espíritu de emprendimiento. Además, el deseo de aportar al desarrollo económico de la provincia, generando fuentes de trabajo para varias familias de la provincia al lograr consolidarse en el mercado.

En el año 2016 la avícola Puntzan comienza sus actividades con dos galpones de dos mil pollos cada uno en el barrio San Francisco perteneciente a la parroquia de Río Negro del cantón Baños. La empresa inicia con la colaboración de dos personas encargadas del cuidado adecuado de las aves, una persona encargada de las ventas y facturación y el gerente propietario. El control acertado de las actividades y procesos de la empresa radican en la gerencia general. Debido a la gran acogida en el mercado obtenida por la avícola Puntzan gracias a la excelente calidad de carne de los pollos producidos y comercializados por la empresa, la administración en el año 2017 decide extenderse y abrir nuevos galpones ubicados en la parroquia Ulba. Además, se decide trasladar la oficina administrativa a estas instalaciones. Con esta expansión la Avícola Puntzan se encuentra en la capacidad de criar veinte mil pollos broiler.

Actualmente, la avícola Puntzan comercializa pollo broiler en las ciudades de Ambato, Baños, Patate, Pelileo, Píllaro, Riobamba, Salcedo, Latacunga, Lasso, Machachi y el sur de Quito. La empresa está compuesta al presente por diez colaboradores: gerente general, contadora, facturador, vendedor, encargado de compras y cinco personas

encargadas de la producción y cuidado de las aves. La Avícola Puntzan en su estructura orgánica ha establecido misión, visión y valores institucionales que se expresan a continuación:

Misión

La avícola Puntzan trabaja con el compromiso de producir pollo broiler de la más alta calidad para su comercialización en el centro del país, esta producción se caracteriza por cumplir con todos los estándares solicitados por los organismos de control del país para asegurar el bienestar de todos nuestros clientes y consumidores finales.

Visión

Avícola Puntzan en el año 2022 habrá logrado consolidarse como una empresa líder en la producción y comercialización de pollo de carne en la zona centro del país y comenzará a incursionarse en mercados más competitivos como es el austro y la sierra norte del Ecuador.

Valores institucionales

Integridad

Avícola Puntzan se caracteriza por luchar y trabajar día a día para cumplir con su misión y visión, pero siempre teniendo como base la integridad en todos los miembros de la empresa, ya que esto permite trabajar con lealtad, respetuosos de la ley, normas, políticas; siempre con ética para ser considerados una empresa líder y transparente en su accionar.

Responsabilidad

La avícola Puntzan se caracteriza por tener un compromiso fiel con todos los colaboradores, clientes y consumidores finales de ser responsable en trabajar sin descanso para garantizar ser productores de pollo de carne con un altísimo nivel de calidad.

Ética

Avícola Puntzan se caracteriza por haber construido su política empresarial en base al cumplimiento de valores éticos importantes como la libertad, igualdad, solidaridad, diálogo y honradez. Todo esto con la finalidad de consolidar al recurso humano de la empresa como el activo más valioso de la organización.

Honestidad

La avícola Puntzan y sus colaboradores se caracterizan por trabajar siempre apegados a la verdad, respeto y honradez que permiten consolidar la confianza de la empresa en los clientes y consumidores de nuestros productos.

Liderazgo

Avícola Puntzan trabaja permanentemente con esfuerzo y dedicación para ser una empresa que se caracterice por ser pionera en procesos de producción, administración y atención al cliente. Enfocándose siempre en conseguir el crecimiento empresarial planificado por la gerencia y lograr la apertura de nuevos mercados.

Detalles legales

La Avícola Puntzan es controlada por el Servicio de Rentas Internas (SRI) siendo registrada bajo la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad y agente de retención. Su responsable y propietario es el señor Hernán David Cevallos Núñez quién cumple con el papel de Gerente General y la Ing. Verónica Guzmán como su contadora responsable.

Estructura jerárquica

El gerente general de la Avícola Puntzan es el encargado de controlar y vigilar que se cumplan todas las actividades y procesos de cada uno de los departamentos de la empresa, Además, debe acompañar a todos los colaboradores y aportar con soluciones que optimicen el desarrollo comercial y productivo de la Avícola Puntzan. La contadora, es la encargada de vigilar el correcto uso de los recursos económicos de la empresa y cumplir con todos los requerimientos del Servicio de Rentas Internas (SRI)

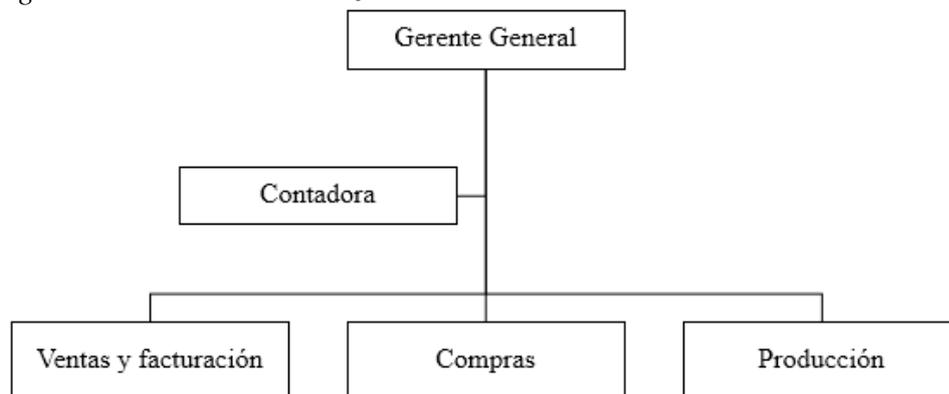
y aprobar o bloquear la facturación a clientes y el control de la cartera vencida de la empresa.

El departamento de ventas y facturación se compone de un vendedor que se encarga de visitar a los clientes para concretar ventas, además de ser la primera persona encargada de recuperar la cartera de la empresa. Un facturador que es el colaborador responsable de facturar a tiempo los distintos pedidos de los clientes, verificando que no exista sobrefacturación y coordina el despacho con el departamento de producción. El departamento de compras se compone de una persona que se encarga de controlar que existan los insumos necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades productivas de la Avícola Puntzan, además de ser el encargado de llevar a cabo el proceso de adquisición de pollos bebé en el tiempo preciso para que no exista falta de producto para despacho en ningún momento. El departamento de producción se compone de cinco colaboradores que se encargan del cuidado de los pollos broiler de las dos plantas productivas de la empresa; además, de la producción del balanceado y comunicar a los departamentos la existencia o inexistencia de pollos para venta y de insumos para el cuidado de los pollos.

A continuación, se presenta el gráfico del organigrama de la Avícola Puntzan para comprender los niveles jerárquicos de la empresa.

Gráfico 1

Organigrama de la Avícola Puntzan



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

En el organigrama se puede observar que en la Avícola Puntzan existen tres niveles jerárquicos. El primer nivel se encuentra la gerencia general, que se encarga del control total de la empresa. El nivel medio lo conforma la contadora, quién se encarga de articular los distintos procesos entre la gerencia y los colaboradores del tercer nivel. Finalmente, el tercer nivel lo componen los colaboradores que se encargan específicamente de ciertas funciones y procesos de la empresa, que son: ventas y facturación, compras y producción.

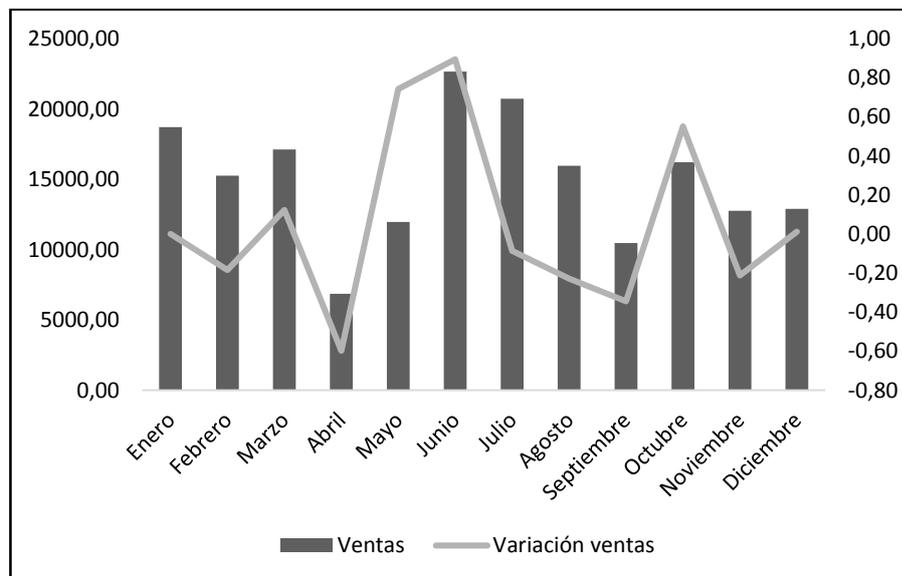
1.1.2. Descripción del entorno

Entorno interno

El presente proyecto integrador se enfoca en estudiar y analizar la gestión financiera de la Avícola Puntzan, para lo cual es necesario en primer lugar definir que la gestión financiera en la Avícola Puntzan está a cargo del gerente general en conjunto con la contadora de la organización. Para esto es necesario comenzar con el comportamiento de las ventas registradas por la Avícola Puntzan.

Gráfico 2

Ventas mensuales Avícola Puntzan año 2019



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

Para la gestión financiera una de las variables más importantes a considerar son las ventas que genera la empresa, estas son importantes debido a que las ventas representan la acogida de los productos en el mercado que participa la compañía.

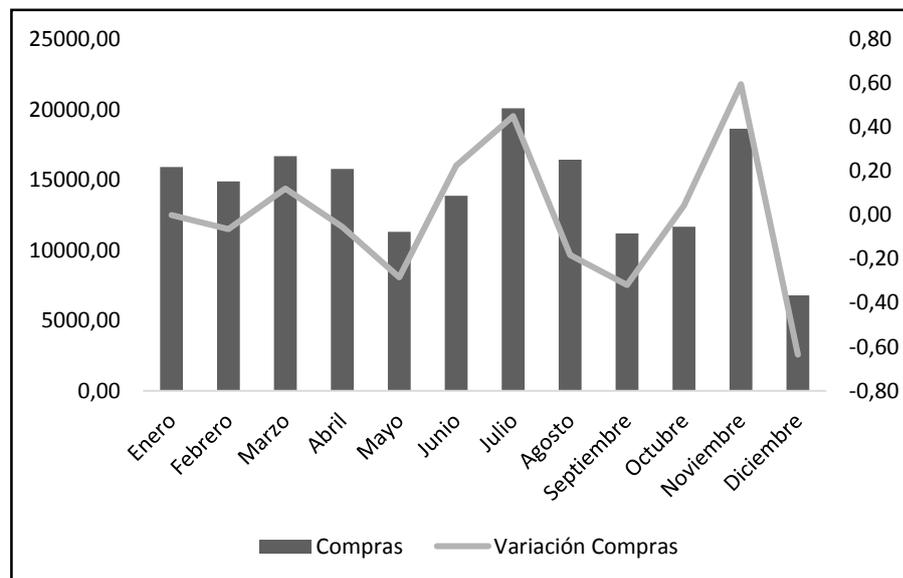
En el año 2019 la avícola Puntzan registra un promedio mensual de ventas de USD 15129,11, generando un total de ventas anuales de USD 181549,37. Sin embargo, es importante señalar que existen meses donde se registran caídas importantes de la venta de pollo broiler, siendo el descenso de las ventas más grande en el mes de abril con una disminución del 59,89%, esto debido principalmente por ser un mes caracterizado por la caída de la demanda de carne roja y de pollo ocasionado por el fenómeno cultural y social de la Semana Santa. El mes de septiembre es el segundo del año donde se produce un descenso de las ventas de pollo de carne, siendo esta disminución para la empresa del 34,50%, este decremento se da principalmente como respuesta de la disminución de la demanda de pollo y otros productos debido al ser un mes de gasto por el regreso a clases en la sierra ecuatoriana. Finalmente, diciembre es el tercer mes con un mayor descenso de las ventas de la avícola Puntzan, una vez más esto responde a cambios de la demanda de carne de pollo, esto por ser un mes que se caracteriza por el ingreso al mercado de pavos y lechones para las festividades del mes.

Así también, es importante analizar los meses con mayores ventas e incrementos en las tasas de variación de las ventas en el año 2019. El mes con mayor cantidad de ventas es junio con USD 22662 y con un incremento del 89,51% de las ventas en comparación al mes de junio; mientras que el mes de julio a pesar de marcar un descenso en las ventas, es el segundo que registra la mayor cantidad de ventas en niveles generales con USD 20718,50; mientras que otros meses importantes en ventas son enero y febrero como respuesta a la recuperación de la demanda de carne de pollo y las festividades de carnaval en febrero lo que ocasiona la recuperación de las ventas de pollo broiler a nivel nacional, en especial en ciudades como Ambato y Guaranda que son las ciudades más visitadas por el carnaval año tras año.

Otra variable importante para la gestión financiera de una empresa comercial es el manejo adecuado de las compras, por lo que se presenta las compras y la variación mensual de estas en el año 2019 realizadas por la avícola Puntzan.

Gráfico 3

Compras mensuales Avícola Puntzan año 2019



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

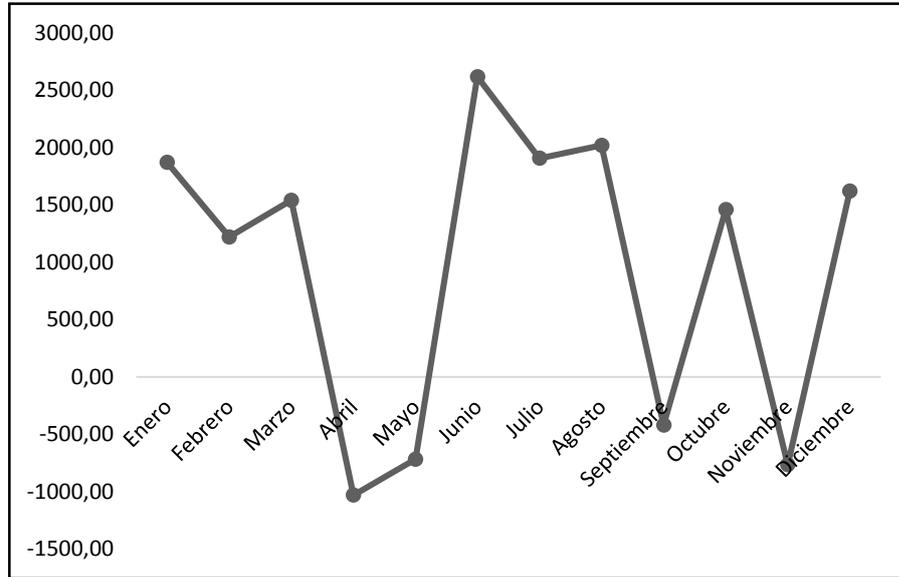
Fuente: Avícola Puntzan

Las compras en la avícola Puntzan registran su mayor volumen en el mes de julio con USD 20102,92 registrando un incremento del 45,02% con respecto al mes anterior; el segundo mes con mayor volumen de compras es noviembre con USD 18634,46 siendo el mes con la mayor tasa de crecimiento siendo esta del 59,58%. Mientras que el mes con menor compras realizadas es diciembre con un volumen de USD 6796,44 y con una reducción de la tasa de crecimiento de -6,35% con respecto al mes de noviembre. Mientras que el mes con mayor disminución en la tasa de crecimiento del volumen compras es el mes de septiembre con el -31,90% siendo las compras por USD 11196,50.

A continuación, se presenta el comportamiento de la utilidad de la avícola Puntzan en el año 2019

Gráfico 4

Utilidad mensual Avícola Puntzan año 2019



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

La utilidad es uno de los indicadores más importantes para el análisis de la gestión financiera en una organización comercial, debido a que la utilidad permite medir la subsistencia de la empresa a mediano y largo plazo a través del correcto manejo de estos recursos que permiten el crecimiento a través de la correcta inversión de la utilidad y el capital de los socios o accionistas.

Existen dos semestres en el año 2019 que la Avícola Puntzan registra utilidades constantes, siendo el primero de enero a marzo con una utilidad promedio de USD 1543.39; y el segundo siendo el trimestre de junio a agosto con una utilidad promedio de USD 2181.18. Sin embargo, hay puntos críticos como abril y mayo donde se registran pérdidas mensuales promedio de USD -873,77 y el mes de septiembre y noviembre con pérdidas de USD -418,71 y USD -766,04 respectivamente. Estos datos son importantes ya que señalan que el 33,33% del año fiscal se registran pérdidas, siendo un índice muy alto. Con el análisis previo de los indicadores citados anteriormente se puede delimitar que el presente proyecto integrador será realizado en los departamentos de control que son la gerencia general y el de contabilidad, que se encargan de recolectar toda la información de los sub departamentos de compras y

ventas que permitirán analizar la gestión financiera de la avícola Puntzan en el período 2018-2019.

Entorno externo

Dentro del entorno externo en el que se desenvuelve la Avícola Puntzan se encuentran dos grandes empresas que abarcan una gran parte del mercado nacional siendo estas: Bioalimentar y Grupo Casa Grande.

Grupo Casa grande, es una empresa que tiene sus oficinas centrales en la ciudad de Ambato y sus plantas productoras en la parroquia Ulba del cantón Baños de Agua Santa y en el cantón Ventanas de la provincia de Los Ríos. Grupo Casa Grande maneja varias marcas que son:

- El Troje: marca dedicada a la producción y comercialización de balanceado para aves
- Yema Dorado: producción y comercialización de huevos de gallo y gallina
- Bigo: producción y comercialización de huevos
- Bigo pollito bb: investigación, producción y comercialización de pollitos bebé para la producción de pollo broiler
- Ferti Plus: comercialización de abono orgánico
- Pura Pechuga: comercialización de carne de pollo en pluma y faenado

La marca Pura Pechuga es la empresa del holding Casa Grande con la que Avícola Puntzan compite en el centro del país y en Quito, además siendo el plan de la empresa en lograr consolidarse en nuevos mercados nacionales, es importante conocer que Pura Pechuga será uno de los competidores debido a su presencia nacional y capacidad logística construida durante varios años.

El Holding Bioalimentar al igual que el Grupo Casa Grande es una corporación tungurahense, y es una de las empresas más grandes del país que compite con marcas como es PRONACA. Bioalimentar posee las siguientes líneas comerciales y productivas:

- Biomentos: producción y comercialización de balanceado de aves, ganado, peces y camarón
- Canimentos y Gatuco: producción y comercialización de alimento para mascotas
- Bio Huevos: producción y comercialización de huevos
- Bio Aves: producción y comercialización de pollo en pluma

Para la Avícola Puntzan uno de sus competidores más fuertes es la línea comercial Bio Aves, que se dedica exclusivamente a la venta de pollo en pluma que es la actividad principal de la Avícola Puntzan, además que Bio Aves debido a su gran logística tiene presencia nacional y sería una de las empresas objetivo a ganarle mercado en el plan de expansión de la empresa.

1.1.3. Justificación

Para las empresas comerciales un aspecto importante a ser estudiado es la gestión financiera realizada en un período de tiempo, comúnmente en del primero de enero al treinta y uno de diciembre. La importancia de analizar la gestión financiera es debido a que permite comprender el funcionamiento de la gerencia con la gestión realizada (Cabrera Bravo, Fuentes Zurita, & Cerezo Segovia, 2017).

Debido a la visión de crecimiento de Avícola Puntzan planteada por la gerencia, es indispensable que se realice un análisis de la gestión financiera de la empresa adecuado que permita tomar decisiones acertadas de organización, inversión y cuidado de los recursos económicos con los que cuenta la empresa, todo esto con la finalidad de lograr cumplir con los objetivos de crecimiento de una manera óptima y eficiente sin perder de vista el cumplimiento de la visión empresarial (Terrazas Pastor, 2009).

Debido a la identificación de varios puntos críticos al realizar un análisis previo de varios indicadores de gestión, se puede observar la necesidad de la avícola Puntzan en realizar un análisis a su gestión financiera debido a que es importante para la consecución de los objetivos de consolidación en el mercado, el manejo de sus recursos

económicos, crecimiento sostenible de sus utilidades y contar con la liquidez necesaria para enfrentar los meses de mayor complicación debido a la disminución de la demanda de los productos ofertados por avícola Puntzan. Debido a esto es necesario la colaboración activa por parte de la gerencia y de la contadora de la empresa para obtener la información necesaria que permita al investigador entregar un análisis acertado de la gestión financiera (Pérez Aria & Pérez Sisa, 2016).

La realización del presente proyecto integrador también tiene como finalidad incentivar a estudiantes, docentes e investigadores de la academia económica, financiera y administrativa a observar la necesidad tan amplia de las empresas de Ambato, Tungurahua y Ecuador en temas de asesoría en tópicos de crecimiento y gestión debido a la existencia de gran cantidad de gerentes o altos directivos que carecen de estudios o especializaciones en temas de administración.

La finalidad de realizar el presente proyecto integrador es aportar a la avícola Puntzan herramientas de gestión y planificación financiera que se deben realizar cada año fiscal para el correcto análisis del cumplimiento de objetivos y el porcentaje de crecimiento que aporta a la consecución de la visión planteada por la gerencia de avícola Puntzan, esto es posible gracias a la apertura de la empresa para facilitar la información requerida y de los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato que se han enfocado en incentivar trabajos académicos con líneas de investigación de desarrollo empresarial.

1.1.4. Objetivos

- *Objetivo general*

Diseñar un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de la Avícola Puntzan que contribuya a mejorar su desempeño.

- ***Objetivos específicos***

- Diagnosticar la gestión del departamento financiero y contable de la avícola Puntzan, para conocer el contexto en que se desenvuelve la empresa.
- Realizar un análisis comparativo de los estados financieros de la empresa durante el período 2017 - 2020, para determinar las variaciones de los indicadores financieros en los distintos años.
- Determinar estrategias financieras que solucionen las deficiencias identificadas en la gestión financiera de la avícola Puntzan, para la mejora continua de los procesos administrativos y financieros de la empresa.

1.2.Revisión de literatura

Administración

La Administración es una ciencia social que tiene como objetivo principal el lograr integrar y estructurar las cosas y las personas que son parte de una organización denominada empresa. Para esto diseña técnicas y una serie de procesos sistemáticos encargados de lograr la mayor eficiencia posible de los distintos recursos económicos y no económicos disponibles en la empresa (Reyes Ponce, 1985).

La administración a más de ser una ciencia social, es un arte, ya que, al ser aplicada correctamente, se definen estrategias e instrumentos que permiten lograr los objetivos planteados por los socios de la organización, es decir, la administración es el arte de dirigir con éxito una organización o empresa con el óptimo manejo de los componentes e integrantes de la misma (Koontz & O'Donnell, 2007).

Es un área funcional tradicional de la gestión de cualquier organización, le atañe el análisis, decisiones y acciones afines con los medios financieros requeridos a la

actividad institucional. Es así, como la función financiera relaciona las diversas tareas en aras del logro, la utilización y el control de los recursos financieros disponibles (Basurto Zambrano, 2016).

Ello, permite aseverar según Nava & Marbelis (2009) que la Gestión financiera es una importante función dentro del ciclo de la Administración Financiera, su cumplimiento adecuado ayuda a la empresa a alcanzar sus metas bajo un correcto uso de los recursos.

Es decir, la función financiera integra:

- La identificación de necesidades de recursos financieros (su determinación, la descripción de recursos utilizables, la anticipación de los recursos que serán liberados y el cómputo de necesidades de inversión exógenas);
- La adquisición de inversión más provechosa (en base a costes, plazos y demás requisitos convenidos, contextos fiscales y la composición financiera del negocio);
- El cuidado sensato de las finanzas, circunscribiendo los excedentes de caja (modo a adquirir una composición equilibrada de las finanzas y proporcionados índices financieros);
- El análisis financiero (abarca la recolección, el estudio de información sobre la situación financiera del negocio);
- La valoración y validación económica y financiera de inversiones

Las funciones detalladas por el autor abarcan desde la identificación de las necesidades de recursos financieros, el análisis de costes, de la situación y de la conveniencia o no de invertir en un negocio (Nava, Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente, 2009).

Gestión financiera

Aguilar & Hanni (2017) explican a la gestión financiera como una herramienta útil para las empresas, esta permite medir cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección de la empresa. Además, la gestión financiera

permite el desarrollo adecuado de la toma de decisiones, en base a la situación financiera real que presenta la organización al final de un período fiscal.

La gestión financiera está determinada por distintas dimensiones, estas caracterizadas por tener una relación estrecha entre el movimiento del dinero y la provisión del mismo. Para conseguir la correcta aplicación de las distintas dimensiones, es necesario tener presente en todo momento del proceso de la gestión financiera, la situación financiera de la empresa (Chapi & Ojeda, 2017).

Existen distintos componentes necesarios para el desarrollo de la gestión financiera que son los siguientes: Medios financieros, se trata de todos los instrumentos que dispone la empresa para generar financiamiento para el correcto desempeño de las actividades económicas de la organización, esta financiación puede ser bancaria, comercial o por parte de los accionistas o socios de la empresa. Herramientas financieras, son los distintos instrumentos utilizados por la gerencia de la organización para conseguir un panorama claro y real de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos que registra la empresa; las herramientas financieras no solo se aplican a la realidad presente de la organización, ya que es necesario la proyección para colaborar a la toma de decisiones por parte de la dirección. Indicadores financieros, son herramientas que permiten medir cuantitativamente el desempeño de la empresa en temas de liquidez, morosidad, apalancamiento, morosidad y utilidad (Chapi & Ojeda, 2017).

La importancia de analizar la gestión financiera de una empresa radica en la necesidad de conocer el desempeño financiero y económico de la empresa, en términos de utilidad, rendimiento, morosidad, endeudamiento, eficiencia y liquidez; todo esto con la finalidad de desarrollar las estrategias, políticas y parámetros de funcionamiento de la organización (Nava, Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente, 2009).

Planificación financiera

La planificación financiera es una herramienta imprescindible en la gestión financiera de una empresa, ya que la correcta planificación financiera permitirá a la organización la aplicación correcta paso a paso las distintas estrategias y actividades desarrolladas por la dirección, para el correcto funcionamiento de la compañía y el logro de los objetivos planteados (Armijo , 2011).

La planificación financiera es un proceso que tiene como finalidad determinar los procesos y actividades a desarrollar por cada uno de los departamentos de la empresa para cumplir con los objetivos institucionales propuestos como meta por parte de las personas encargadas de la toma de decisiones de la organización. Para cada uno de los objetivos, en la planificación financiera se debe detallar las actividades y estrategias a aplicar (Armijo , 2011).

Es importante señalar que la importancia de la planificación financiera no solo radica en el presente de la empresa, sino también en el futuro. Esto debido a que la planificación sirve como instrumento para la toma de decisiones, y se planifican las distintas estrategias, actividades e inversiones a realizar como institución, para contribuir al cumplimiento de los objetivos y con esto alcanzar la visión propuesta por la compañía (Koontz & O'Donnell, 2007).

De igual manera, la planificación financiera colabora a una empresa a lograr un equilibrio financiero y económico en todos los departamentos que componen la organización. Además, al conseguir la empresa diseñar correctamente las planificaciones financieras de cada año, le permite generar valor a la organización, y con esto conseguir la sostenibilidad de la empresa. Otro beneficio de la correcta planificación financiera, es que le permite a la organización estar preparada para las distintas adversidades que pueden afectar a las empresas de una economía (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017).

Para Fajardo Ortiz & Soto González (2017) la planificación financiera debe contemplar a detalle y de forma sistemática los procesos, objetivos, estrategias, actividades y costos. Para esto, la planificación financiera contempla las siguientes fases:

- **Determinar los objetivos:** se los cuantifica en términos económicos y financieros
- **Delimitar el tiempo para la consecución de objetivos**
- **Presupuesto financiero:** se detallan los recursos económicos necesarios para lograr los objetivos planteados
- **Cuantificación y control de actividades:** se construyen los indicadores financieros y económicos para medir el cumplimiento y eficiencia de las actividades planificadas

Análisis financiero

El análisis financiero es uno de los procesos esenciales de la gestión financiera, ya que es necesario aplicarlo de una forma sistemáticamente, que permita estudiar, comparar, analizar e interpretar los estados financieros de la empresa. Esto se realiza con el objetivo de determinar el comportamiento y utilización de los recursos que dispone la organización (Prieto Hurtado, 2010).

Para realizar el análisis financiero de los distintos estados financieros, se aplican los cálculos de cuentas, de indicadores y tasas porcentuales; con el fin de interpretar dichos valores y permitan a la alta gerencia tomar decisiones en torno a la eficiencia de los recursos económicos y financieros de la empresa (Prieto Hurtado, 2010).

La importancia de realizar un análisis financiero acertado radica en la información financiera que se entrega no solo a los directivos para la toma de decisiones, sino también, esta información permite a inversores y acreedores a observar la eficiencia de la empresa y así decidir el nivel de apoyo que pueden brindar a la organización solicitante (Puente Riofrío & Viñán Villagran, 2017).

Estados financieros

Para realizar el análisis financiero se utilizan los estados financieros que dispone la empresa. Los estados financieros principales son: el balance general y el estado de

resultados; a estos se complementan con estados financieros auxiliares como el flujo de efectivo y el estado de cambios del patrimonio (Prieto Hurtado, 2010).

Se considera al balance general y estado de resultados como los estados financieros claves, debido a que agrupan información de varios procesos de la empresa, por lo que permiten identificar falencias estructurales en el uso de los recursos pertenecientes a la organización (Obregon Garro, 2015).

Balance general

El balance general es un estado financiero que se caracteriza por ser presentado en un determinado tiempo y que permite visualizar la situación de una empresa en temas de deudas y activos propios. Además, el balance general es de gran utilidad para comprender el comportamiento del patrimonio de la empresa, esto permite identificar si se ha incrementado, disminuido o se ha mantenido el aporte de los socios o accionistas a lo largo del tiempo (Obregon Garro, 2015).

Estado de resultados

El estado de resultados, es el instrumento que presenta en resumen las cuentas de ingresos, costos y gastos en un determinado tiempo, esto permite identificar si ha existido utilidad o pérdidas en un período fiscal (Obregon Garro, 2015). El estado de resultados también se convierte en un instrumento básico para la medición de la eficiencia de los recursos invertidos por la empresa en su giro del negocio (Romero López, 2011).

Indicadores financieros

Los indicadores financieros para Reyes Martínez & Cadena Martínez (2010) son instrumentos que facilitan a la administración de una empresa, a sus inversionistas y

acreedores analizar el desempeño específico de ciertos recursos de la empresa. Los indicadores financieros en su mayoría utilizan dos componentes financieros para entregar un índice que permite observar el comportamiento y realizar comparaciones analíticas de estas cuentas específicas.

Los indicadores financieros se clasifican en:

- **Internos:** se realizan con información únicamente de la empresa, estos indicadores se pueden comparar y analizar con información presente y pasada. Así también se puede proyectar con el objetivo de brindar información para la planificación financiera de los siguientes años fiscales (Reyes Martínez & Cadena Martínez, 2010).
- **Externos:** se calculan en un determinado tiempo para ser comparados y analizados con los indicadores generales de la industria en general, con la finalidad de determinar si la empresa se encuentra debajo o sobre el promedio de eficiencia registrada o proyectada por la industria (Reyes Martínez & Cadena Martínez, 2010).

Para la elaboración correcta de los distintos indicadores financieros y que sean de utilidad para el análisis de la gestión financiera es necesario que cumplan los siguientes parámetros: índices financieros congruentes, es decir, que los componentes para realizar el cálculo del indicador no se encuentren aislados; indicadores financieros a tiempo, este principio comprende que los componentes que intervienen en el cálculo de un indicador financiero sean tomados de los estados financieros de un mismo año (Romero López, 2011).

Solvencia

La solvencia es un indicador financiero muy utilizado por las empresas y sus acreedores. Las empresas al identificar el nivel de solvencia pueden analizar la capacidad de la organización de cumplir sus obligaciones a largo plazo. Mientras que los acreedores utilizan esta ratio con el objetivo de analizar si es conveniente o no la entrega de un crédito a uno de sus clientes (Prieto Hurtado, 2010).

Liquidez

La liquidez es un indicador financiero que se calcula con la finalidad de observar la capacidad que poseen los activos pertenecientes a una empresa en convertirse en efectivo. También la liquidez de un activo se mide en la facilidad que posee este para ser intercambiado por otro. La liquidez es el indicador financiero que permite medir la capacidad de una empresa para cubrir sus deudas contraídas a corto plazo (Reyes Martínez & Cadena Martínez, 2010).

Endeudamiento

El indicador financiero de endeudamiento permite a las personas o empresas analizar el nivel de deuda contraída. Esta deuda puede ser con instituciones financieras, organizaciones comerciales, personas naturales o con socios o accionistas de la empresa. La importancia del correcto cálculo del indicador de endeudamiento, se basa en el hecho que la empresa para poder cubrir sus obligaciones contraídas se utilizaran recursos que la organización recibirá en el futuro (Puente Riofrío & Viñán Villagran, 2017).

Rentabilidad

La rentabilidad es un indicador de índole financiero y económico que permite a las empresas determinar el nivel de excedente que una inversión entregará en un determinado tiempo. Este indicador se lo expresa en términos relativos, y no solo se lo puede calcular en torno a los recursos económicos, sino también, con el capital humano, recursos tecnológicos y materiales físicos de la empresa (Puente Riofrío & Viñán Villagran, 2017).

Eficiencia y Eficacia

La eficiencia es un indicador de gestión financiera que permite medir a más del cumplimiento de los objetivos, el grado y cantidad de recursos utilizados en las actividades y procesos de una empresa. Es decir, la eficiencia es el logro de los objetivos planteados con la intervención de la menor cantidad de recursos económicos, humanos y tecnológicos, sin que esto represente una disminución de la calidad del producto planificado (Nava Rosillón, 2009).

La eficacia es un indicador de gestión que permite cuantificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección empresarial. Este indicador no toma en cuenta si ha existido desperdicio o utilización extra de recursos para lograr las metas propuestas (Koontz & O'Donnell, 2007). Para las empresas es necesario que se trabaje de una forma conjunta entre los indicadores de eficiencia y eficacia, ya que es importante verificar si se han cumplido los objetivos, y si se ha logrado utilizar la menor cantidad de recursos (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017).

Modelo de gestión financiera

La construcción de un adecuado modelo de gestión financiero se ha convertido en una actividad esencial para las empresas, esto con el fin de asegurar la sostenibilidad de las empresas. Para esto se han diseñado diversos métodos de gestión financiera, que permitan incrementar las utilidades de la empresa, disminuir los costos, crecimiento empresarial, aumento de la cuota de mercado, correcto manejo de cartera y cumplimiento de obligaciones (Secretaría de Estado de Finanzas de la República Dominicana, 2012).

Un modelo de gestión financiera es una herramienta financiera poderosa para el desarrollo empresarial. Los modelos de gestión financiera integran diversos instrumentos como la planificación financiera y el análisis financiero, esto con la finalidad de aportar al cumplimiento de la planificación estratégica de una empresa. El diseño correcto de un modelo de gestión financiero radica en la obtención real de la empresa en un determinado tiempo, ya que esto permitirá tener un control financiero

adecuado y apropiado que contribuya a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (Moncaris Gonzalez, 2013).

La finalidad de aplicar un modelo de gestión financiera en una empresa, sin importar su tamaño, es contribuir para el desarrollo eficiente de los objetivos propuestos, incremento de la utilidad, análisis de inversión, aumento del rendimiento y reducción de los costos en todas las áreas de la empresa. Es necesario para implementar correctamente un modelo de gestión que se cumplan los siguientes procedimientos: control de las actividades que intervienen en los distintos procesos de las empresas; registro de información veraz y oportuna; detectar las necesidades de apalancamiento para los procesos de la empresa y análisis concreto que facilite la toma de decisiones (Moncaris Gonzalez, 2013).

Fases del modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera generalmente se compone de las siguientes fases:

- **Planificación de procesos, financiera y presupuestos**

Esta fase se constituye en el desarrollo de un análisis a priori con la información de las actividades y procesos que realiza la empresa. Además, se planifica y se determina los componentes del análisis financiero y presupuestarios (Terrazas Pastor, 2009)

- **Ejecución y análisis financiero**

En esta fase se aplica las actividades determinadas en la fase de planificación, se desarrollan los distintos análisis financieros y el cálculo de los indicadores financieros necesarios para medir la gestión financiera de la empresa (Terrazas Pastor, 2009)

- **Control y toma de decisiones**

Finalmente, en la fase de control se aplica las actividades planificadas para controlar el correcto uso y rendimiento de los recursos de la empresa y se entrega toda esta información para la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa (Terrazas Pastor, 2009).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1. Población, muestra y unidad de análisis

En el caso del presente proyecto integrador se tomó como población objeto de estudio a los miembros directivos de la Avícola Puntzan, encargados de la planificación financiera y toma de decisiones financieras, quienes se conforman por el contador, el gerente y el supervisor de planta, y cada uno supone las unidades análisis. Para el presente proyecto integrador, al ser de población pequeña, se opta por reconocer una muestra de tipo no probabilística y de tipo decisional, ya que se seleccionó a quien se va a aplicar la lista de comprobación sin la necesidad de haber efectuado ninguna metodología de muestreo.

2.1.2. Fuentes de información

En lo que respecta a las fuentes de información utilizadas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el presente proyecto integrador, se reconoce la utilización de fuentes tanto primarias como secundarias. Dentro del primer grupo figura el cuestionario o lista de comprobación que consolida un conjunto de 21 interrogantes mediante las cuales se identificó la existencia de falencias específicas que puedan atentar la gestión financiera oportuna. Dicho cuestionario se lo aplicó al contador, al gerente y al supervisor de planta (muestra de estudio) quienes desarrollan actividades relacionadas con la gestión financiera. Por otro lado, en el segundo grupo se encuentran los estados de situación financiera y de resultados correspondientes a los ejercicios contables de los años a analizarse, cuya información ha sido recopilada por terceros que para el caso es principalmente la contadora de la empresa.

2.1.3. Descripción del tratamiento de la información

En lo que respecta al análisis del tratamiento de la información se procedió a estructurar dos bases de datos en un documento en Excel, mismo en la que se dispusieron dos hojas, siendo que en la primera se recopilaron las observaciones de la lista de verificación que se muestra en la tabla 1, mientras que en la segunda se compilaron los valores de las cuentas de los estados de resultados y del balance general requeridos para efectuar las estimaciones de los índices financieros descritos en la tabla 2. Una vez estructuradas las bases de datos se procedió a realizar tablas descriptivas en las que se presentaron y analizaron las valoraciones de los indicadores financieros y de las principales cuentas de los estados financieros de la empresa, así como sus variaciones porcentuales a lo largo del período de estudio.

A continuación, se realiza una descripción detallada de los diferentes procesos metodológicos que se llevaron a cabo para dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos en el presente proyecto integrador. En este sentido el presente apartado se compone de tres subtemas, siendo que cada uno le corresponde a cada objetivo específico: diagnóstico de la gestión del departamento financiero y contable, análisis comparativo de los estados financieros y análisis de las estrategias financieras. A partir de dichos lineamientos se procedió a estructurar el contenido analítico descrito en el capítulo III del presente proyecto integrador.

Diagnóstico de la gestión del departamento financiero y contable

Para diagnosticar la gestión del departamento financiero y contable de la avícola Puntzan se incurrió en el desarrollo de un análisis descriptivo de las deficiencias evidentes en las operaciones del departamento financiero de la empresa a partir de la realización de una lista de comprobación (checklist). Para ello se evaluaron un conjunto de siete dimensiones descriptoras de la gestión financiera, siendo estas: el control interno, la realización de informes financieros, la gestión financiera, la disponibilidad de información, el cumplimiento de normativas vigentes en las finanzas, y la toma de decisiones de inversión y de índole financiero. La estructura de

la lista de comprobación anteriormente mencionada se describe en la tabla 1, misma que se presenta a continuación:

Tabla 1

Cuestionario para determinar la existencia de un modelo de gestión financiera

Preguntas	Si	No	Observaciones
SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
¿Utilizan sistemas de control de inventarios previamente establecidos para las cuentas: cajas, bancos, inversión de productos?			
¿Cuenta con personal para el control interno financiero?			
¿Existen informes anuales de las cuentas antes indicas para la elaboración de los balances?			
INFORMES DE GESTIÓN FINANCIERA			
¿Existen informes financieros que cumplan con las normas nacionales e internacionales para la toma de decisiones?			
¿Existen informes de gestión financiera para la toma de decisiones en lo referente a fuentes de financiamiento?			
¿Se dispone de un flujo de efectivo?			
¿La empresa cuenta con un flujograma de necesidades de fuentes de financiamiento?			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
¿Utiliza la empresa algún tipo de programa o sistema contable?			
¿Dispone de informes de control financiero de las cuentas: caja, bancos e inventarios?			
¿Existen controles de los activos fijos de la empresa?			

Preguntas	Si	No	Observaciones
INFORMACIÓN FINANCIERA			
¿Confía en la información financiera emitida por el departamento contable?			
¿Aplica indicadores financieros?			
CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y REGULACIONES APLICABLES			
¿La presentación analítica de la información referente a los estados financieros se presenta, al menos, de forma comparativa con datos del año anterior?			
¿La contadora desarrolla un conjunto completo de estados financieros en el que se disponga de un estado de situación financiera, resultados integral o de pérdidas y ganancias según sea el caso, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo y sus respectivas notas de explicación?			
¿La contadora, al presentar los estados financieros, describe los conceptos generales de los mismos?			
¿La contabilidad que realiza la empresa se lleva a cabo a partir del sistema de partida doble?			
¿Los estados financieros que presenta la empresa a instituciones financieras por motivos de solicitud de algún crédito han sido las mismas que se remiten al SRI?			
¿La contabilidad de la empresa es llevada a cabo por un contador legalmente autorizado?			
DECISIONES DE INVERSIÓN			
¿Aplican e interpretan índices de inversión para la toma de decisiones?			
¿Se toman decisiones en base a los criterios personales de las autoridades en forma empírica, para las inversiones?			

Preguntas	Si	No	Observaciones
¿Dispone de una planificación relacionada a los tipos de inversión que tiene la empresa, aplicando índices financieros como: Tasa de Interés Mínima Aceptable (TREMA), Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Balance Costo – Beneficio, Rentabilidad sobre la Inversión (RSI), Índice de Deseabilidad (ID) o Período de Recuperación (PR)?			
¿Disponen de personal para la aplicación de índices de inversión?			
¿Dispone de políticas de endeudamiento?			
DECISIONES DE FINANCIAMIENTO			
¿Existe en el presupuesto formas de endeudamiento de corto y largo plazo para las inversiones?			
¿Utilizan indicadores como la razón del patrimonio activo total, la calidad de la deuda o el apalancamiento financiero que les permita conocer el grado de endeudamiento a corto y largo plazo?			

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Con los resultados de la aplicación de la lista de comprobación descrita en la tabla 1, se realizó un análisis de la representatividad de las apreciaciones de cumplimiento de cada una de las interrogantes planteadas en la lista de comprobación (observaciones de sí) con respecto a la totalidad de ítems analizados en cada dimensión. También se efectuó dicho análisis para evaluar el incumplimiento de la totalidad de procedimientos a considerarse para la consecución de una gestión de las finanzas empresariales pertinente. Con ello se logró determinar el grado de cumplimiento de una gestión financiera adecuada para la correcta administración de la entidad.

Análisis comparativo de los estados financieros

Para realizar un análisis comparativo de los estados financieros de la empresa durante el período 2017 – 2020, se procedió a efectuar un análisis financiero horizontal y vertical de las principales cuentas financieras correspondientes a los informes contables de los años del período anteriormente descrito. Como complemento, se desarrolló un análisis cuantitativo de un conjunto de catorce indicadores financieros que cuantifican las condiciones de liquidez, eficiencia y endeudamiento de la organización. Posteriormente se realizó un análisis Dupont para determinar la situación del rendimiento de los activos de la organización y así establecer un criterio de diagnóstico de dicho aspecto en conformidad a la gestión financiera incurrida por el personal administrativo y los directivos de la entidad.

El análisis vertical se elaboró con los estados financieros de una empresa. A este análisis se lo conoce también como de tamaño común. Se caracteriza por permitir al investigador obtener información del comportamiento y representatividad de las distintas cuentas de una empresa en un año específico (Puerta & Vergara, 2018). A partir del análisis vertical se analizaron las distintas cuentas del balance general y del estado de resultados como porcentajes, esto con la finalidad de analizar y comparar los valores de cada una de las cuentas contables con las ventas o ingresos netos o con el activo total de la organización dentro de un mismo año.

El análisis horizontal también es conocido como análisis dinámico. Se lo conoce así debido a que permite realizar un estudio comparativo del comportamiento de las cuentas de los estados financieros a lo largo de un período determinado. El análisis horizontal se utiliza para períodos de tres años o más y permite a la gerencia, analistas financieros y acreedores de una empresa determinar, a través de distintos ratios, la evolución financiera de la organización, esto con la finalidad de comprobar si ha existido un crecimiento, estancamiento o reducción de los recursos de la empresa (Puerta & Vergara, 2018). Posteriormente se realizó un análisis descriptivo de la evolución de los porcentajes que denotan la representatividad de las subcuentas de los rubros del activo, pasivo y patrimonio para el caso del estado de situación financiera, y de las subcuentas correspondientes a los rubros de ingresos, costos y gastos del estado de resultados.

Una vez que se ha realizado el análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la avícola Puntzan, se procedió al cálculo de indicadores de liquidez, endeudamiento y eficiencia de la empresa, los mismos que posteriormente fueron interpretados y comparados en conformidad a los objetivos propuestos. En consecuencia, en la tabla 2 se realiza una descripción de los indicadores a considerarse para llevar a cabo el análisis comparativo de los estados financieros de la empresa durante el período 2017 – 2019.

Tabla 2

Indicadores de liquidez, endeudamiento y eficiencia

Indicadores de liquidez		
Indicador	Fórmula	Interpretación
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Muestra la capacidad que tiene una organización para dar cumplimiento a sus obligaciones inmediatas de orden financiero, pasivos o deudas (Flores, 2014).
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Muestra la capacidad que tiene una empresa para cubrir sus obligaciones al corto plazo sin la necesidad de incurrir en la venta de sus existencias, es decir que, fundamentalmente describe la posibilidad que tiene una organización para responder a sus pasivos corrientes con los saldos en el efectivo que dispone como resultado de las cuentas por cobrar, sus inversiones o cualquier activo de fácil liquidación (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2009).
Capital neto de trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Indica los recursos que tendría la empresa luego de haber cancelado sus pasivos corrientes, lo cual posibilita a la gerencia adoptar decisiones de inversión adecuadas (Nava, 2009).
Indicadores de eficiencia		
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$	Presenta la cantidad de veces que los costos de los inventarios se transforman en efectivo o se disponen a crédito (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2009).
Inventarios en existencias	$\frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de Mercancías vendidas}}$	Cuantifica la cantidad de días de inventarios que se encuentran a disposición para ser vendidos. A una menor cantidad de días se les asocia una mayor eficiencia en la gestión de inventarios (Roncancio, 2019).
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Mide la cantidad de veces que las cuentas por cobrar, en promedio, se renuevan a lo largo de un período específico de tiempo (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2009).

Indicador	Fórmula	Interpretación
Periodo de cobro	$\frac{\text{Cnts por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$	Miden la periodicidad con la cual las cuentas por cobrar son recuperadas (Aching, 2015).
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Cuantifica el nivel de eficiencia con la cual una empresa utiliza los activos bajo su disposición para generar un rendimiento (Lavallo, 2017).
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Compras del periodo} \times 365}{\text{Proveedores promedio}}$	Mide de forma específica la cantidad de días en que una empresa se tarda en cubrir sus obligaciones contraídas con los proveedores (Córdoba, 2014).
Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	Muestra la proporción del ingreso adquirido después de que una empresa haya cubierto los costos incurridos en la adquisición de insumos (Lavallo, 2017).
Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Es un indicador de eficiencia de una empresa. Mide en términos porcentuales los ingresos que se obtienen por concepto de la utilización de los activos (Calleja, 2017).
Indicadores de Endeudamiento		
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Activo Total}}$	Indica la proporción de los activos totales que se encuentran financiados por los acreedores (Lavallo, 2017).
Autonomía	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	Mide el grado en el que la inversión propia genera independencia financiera para sostener el negocio sin la necesidad de los acreedores (Aching, 2015).
Razón pasivo corriente – pasivo total	$\frac{\text{Pasivo total corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$	Se reconoce como la medida en que el endeudamiento se concentra en el pasivo corriente (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2009).

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Una vez que se realizó el cálculo, interpretación de los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y eficiencia de la avícola Puntzan, se procedió a realizar el análisis Dupont. El análisis Dupont es una herramienta que permitió, después de realizar un análisis minucioso de los estados financieros, resumir la información del balance general y del estado de resultados de la empresa. Según sostiene Gitman & Zutter (2012), para la realización del análisis Dupont se obtuvieron los valores correspondientes al rendimiento de la empresa frente a sus activos (ROI) y el rendimiento obtenido frente a su patrimonio (ROE). Para realizar dicho estudio se emplearon las siguientes fórmulas:

$$ROI = \text{Margen de utilidad} * \text{Rotación activo total}$$

Para lograr el correcto cálculo del rendimiento de los activos se reemplazó a los componentes de la fórmula anterior para finalmente tener la siguiente fórmula del ROI:

$$ROI = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ totales} * \frac{Ventas}{Activos\ totales} = \frac{Utilidad}{Activos\ totales}$$

A continuación, con el objetivo de relacionar el rendimiento frente a los activos con el rendimiento frente al patrimonio Gitman & Zutter (2012) sugieren la aplicación de la siguiente fórmula:

$$ROE = ROI * MAF$$

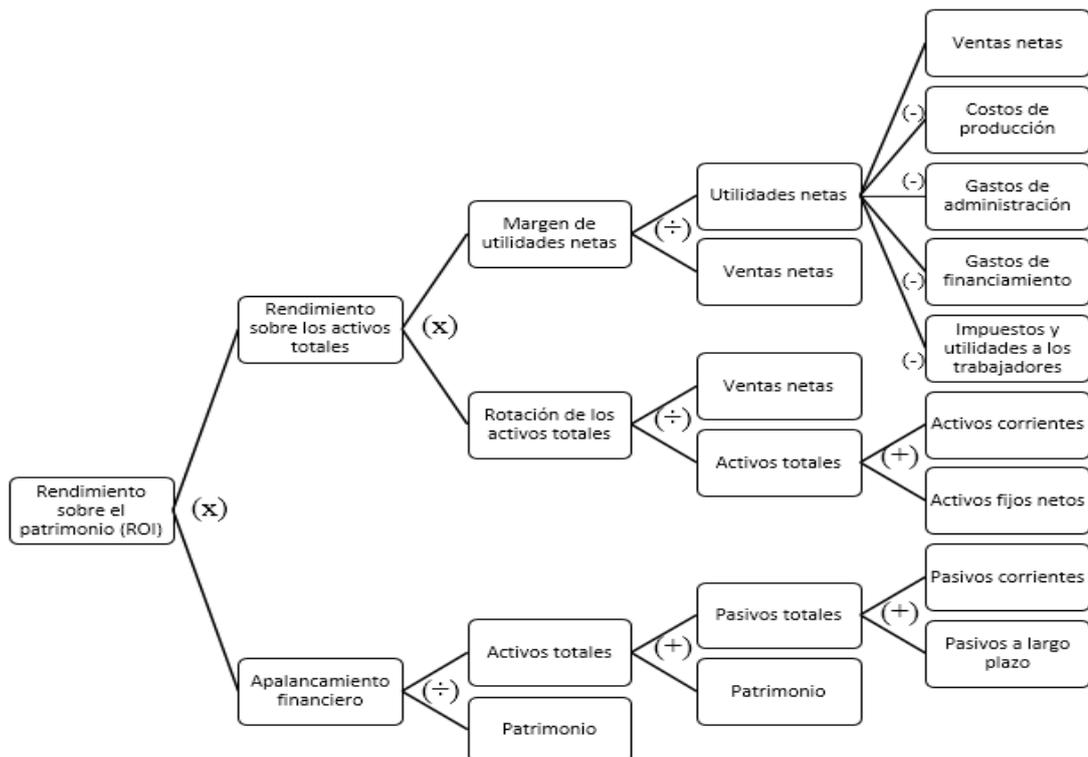
Donde: MAF hace referencia al multiplicador de apalancamiento financiero. Una vez que se conoce la fórmula para calcular el rendimiento frente al patrimonio fue necesario desagregar la fórmula para obtener la siguiente:

$$ROE = \frac{Utilidad}{Activos\ totales} * \frac{Activos\ totales}{Capital} = \frac{Utilidad}{Capital}$$

A continuación, se presenta el gráfico 5 que resume la aplicación del análisis Dupont:

Gráfico 5

Análisis Dupont



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Gitman & Zutter (2012)

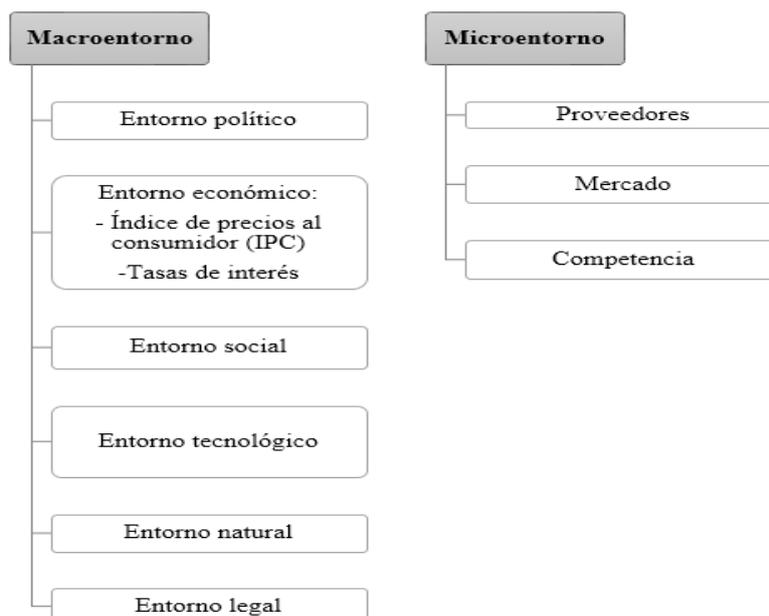
Análisis de las estrategias financieras

Para determinar las estrategias financieras que solucionen las deficiencias identificadas en la gestión financiera de la avícola Puntzan, se realizó una evaluación del entorno del marketing con un enfoque financiero en el que la empresa desarrolla sus actividades, y de la estructuración de una matriz FODA en la que se evaluó la situación de la empresa en lo que respecta a la gestión del departamento financiero. Según Quillupangui (2014) el entorno de marketing consiste en analizar la situación de la empresa desde una perspectiva interna y externa. El análisis interno se lo conoce como microentorno y se enfocó en determinar la afectación positiva o negativa de las variables cercanas a la empresa. Mientras que el análisis externo se lo conoce como macroentorno y permitió observar la incidencia en la empresa de los factores externo y que no son manipulables por la organización. Para el macroentorno se aplicó el método del análisis político, económico, social, tecnológico, ecológicos y legales (PESTEL).

A continuación, en el gráfico 6 se señala el análisis inherente a los distintos elementos del macroentorno y microentorno anteriormente descritos

Gráfico 6

Diseño para el análisis interno y externo de la empresa



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Baena (2011) y Quillupangui (2014)

La mejor herramienta para determinar la situación interna y externa de una organización es la matriz FODA. Este instrumento permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. El análisis FODA permite analizar a la empresa internamente a través de las fortalezas y debilidades, mientras que facilita el análisis externo al determinar las oportunidades y amenazas (Ponce, 2006). La matriz FODA tuvo la siguiente estructura:

Gráfico 7

Diseño matriz FODA



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Ponce (2006)

Evaluación interna

Una vez que se ha construido la matriz FODA de la avícola Puntzan, se procedió a realizar la evaluación interna de la organización. Para esto se consideró el criterio de Ponce (2006), por lo que se utilizó la matriz de evaluación de los factores internos; esta matriz cuantificó los aspectos controlables por parte de la empresa. Para ello, se tomaron las fortalezas y debilidades registradas en la matriz FODA. Para la realización de la matriz de evaluación interna, fue necesario, en primer lugar, la asignación de un peso específico a cada una de estas entre el rango de cero a uno, reconociéndose como cero cuando la actividad o función sea irrelevante y uno cuando esta sea muy

importante. Cabe señalar que la sumatoria de los pesos asignados a las fortalezas y debilidades debe ser igual a uno. El segundo paso fue determinar una calificación a cada uno de los factores en análisis. El rango de la calificación va de uno a cuatro, siendo uno un factor con calificación baja, dos un factor con calificación media, tres una calificación superior a la media y cuatro un factor superior. Finalmente, se procedió a realizar una multiplicación entre el peso y la calificación para obtener un indicador ponderado. A continuación, se presenta la tabla 3 con el modelo de la matriz de evaluación de los factores internos:

Tabla 3

Diseño de la matriz de evaluación de los factores internos

Factor	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Fortaleza 1			
Fortaleza 2			
Fortaleza n			
Total			
Debilidades			
Debilidad 1			
Debilidad 2			
Debilidad n			
Total			

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Ponce (2006)

Evaluación externa

Para la realización de la evaluación externa se aplicó el procedimiento ya explicado en la evaluación interna. La única diferencia es que se elaboró la matriz de evaluación de los factores externos con las oportunidades y amenazas detalladas en el análisis FODA de la empresa. En la tabla 4 se muestra el diseño de la matriz de análisis de los factores externos.

Tabla 4*Diseño de la matriz de evaluación de los factores externos*

Factor	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Oportunidad 1			
Oportunidad 2			
Oportunidad n			
Total			
Debilidades			
Amenaza 1			
Amenaza 2			
Amenaza n			
Total			

Elaborado por: Mariño, J. (2021)**Fuente:** Ponce Talancón (2006)

CAPÍTULO III DESARROLLO

3.1.Desarrollo objetivo 1

Se aplica en primera instancia el instrumento expuesto en la tabla 1 al gerente general, contadora y supervisor de producción de la Avícola Puntzan para determinar y diagnosticar el nivel de gestión financiera del departamento financiero y contable de la empresa. Se obtienen los siguientes resultados en las siete dimensiones descriptoras de la gestión financiera:

Control interno

Tabla 5

Cuestionario control interno

Control Interno			
N°	Pregunta	Si	No
1	¿Utilizan sistemas de control de inventarios previamente establecidos para las cuentas: cajas, bancos, inversión de productos?	0%	100%
2	Cuenta con personal para el control interno financiero	100%	0%
3	¿Existen informes anuales de las cuentas antes indicas para la elaboración de los balances?	67%	33%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Al revisar las respuestas por parte de la dirigencia de la AVÍCOLA Puntzan en torno al control interno se evidencia que no existe un sistema de control interno establecido para el resguardo de los recursos financieros de la empresa a pesar de contar con personal dispuesto para esto.

Informes de gestión financiera

Tabla 6

Cuestionario informes de gestión financiera

Informes de gestión financiera			
Nº	Pregunta	Si	No
1	¿Existen informes financieros que cumplan con las normas nacionales e internacionales para la toma de decisiones?	33%	67%
2	¿Existen informes de gestión financiera para la toma de decisiones en lo referente a fuentes de financiamiento?	0%	100%
3	¿Se dispone de un flujo de efectivo?	0%	100%
4	¿La empresa cuenta con un flujograma de necesidades de fuentes de financiamiento?	67%	33%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Al tabular las respuestas referentes a los informes de la gestión financiera se observa que la Avícola Puntzan no realiza informes financieros que cumplan con las normas internacionales recomendadas para PYMES. Además, no se realizan informes para analizar la necesidad de financiamiento ni el flujo de efectivo para controlar la liquidez de la empresa.

Gestión administrativa

Tabla 7

Cuestionario gestión administrativa

Gestión Administrativa			
Nº	Pregunta	Si	No
1	¿Utiliza la empresa algún tipo de programa o sistema contable?	100%	0%
2	¿Dispone de informes de control financiero de las cuentas: caja, bancos e inventarios?	33%	67%
3	¿Existen controles de los activos fijos de la empresa?	0%	100%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

En la Avícola Puntzan se observa que a pesar de que se utiliza un sistema contable, no se obtiene todos sus beneficios debido a que no se realizan los respectivos informes de control financiero en ninguno de sus componentes.

Información financiera

Tabla 8

Cuestionario información financiera

Información financiera			
Nº	Pregunta	Si	No
1	¿Confía en la información financiera emitida por el departamento contable?	67%	33%
2	¿Aplica indicadores financieros?	0%	100%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Tabla 9

Cuestionario cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables			
Nº	Pregunta	Si	No
1	¿La presentación analítica de la información referente a los estados financieros se presenta, al menos, de forma comparativa con datos del año anterior?	0%	100%
2	¿La contadora desarrolla un conjunto completo de estados financieros en el que se disponga de un estado de situación financiera, resultados integral o de pérdidas y ganancias según sea el caso, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo y sus respectivas notas de explicación?	0%	100%
3	¿La contadora, al presentar los estados financieros, describe los conceptos generales de los mismos?	0%	100%
4	¿La contabilidad que realiza la empresa se lleva a cabo a partir del sistema de partida doble?	100%	0%

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables			
N°	Pregunta	Si	No
5	¿Los estados financieros que presenta la empresa a instituciones financieras por motivos de solicitud de algún crédito han sido las mismas que se remiten al SRI?	100%	0%
6	¿La contabilidad de la empresa es llevada a cabo por un contador legalmente autorizado?	100%	0%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Al tabular las preguntas referentes al cumplimiento legal de la Avícola Puntzan, se observa que la empresa no realiza doble contabilidad, presenta sus valores reales a todas las instituciones. Sin embargo, solo se realizan los estados obligatorios por el SRI y no todos como es lo recomendado por la contabilidad para PYMES.

Decisiones de inversión

Tabla 10

Cuestionario decisiones de inversión

Decisiones de inversión			
N°	Pregunta	Si	No
1	¿Aplican e interpretan índices de inversión para la toma de decisiones?	0%	100%
2	¿Se toman decisiones en base a los criterios personales de las autoridades en forma empírica, para las inversiones?	67%	33%
3	¿Dispone de una planificación relacionada a los tipos de inversión que tiene la empresa, aplicando índices financieros?	0%	100%
4	¿Disponen de personal para la aplicación de índices de inversión?	67%	33%
5	¿Dispone de políticas de endeudamiento?	0%	100%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Decisiones de financiamiento

Tabla 11

Cuestionario decisiones de financiamiento

Decisiones de financiamiento			
N°	Pregunta	Si	No
1	¿Existe en el presupuesto formas de endeudamiento de corto y largo plazo para las inversiones?	0%	100%
2	¿Utilizan indicadores como la razón del patrimonio activo total, la calidad de la deuda o el apalancamiento financiero que les permita conocer el grado de endeudamiento a corto y largo plazo?	0%	100%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Al tabular las preguntas referentes a decisiones de inversión y financiamiento se observa que no se realiza un análisis financiero para el endeudamiento, financiamiento ni las inversiones que se realiza a pesar de contar con personal calificado para realizar estos análisis.

Una vez que se ha presentado la tabulación de cada una de las preguntas de las siete dimensiones de gestión financiera que componen la encuesta aplicada a los directivos de la Avícola Puntzan. Se puede afirmar que la empresa no posee un sistema de gestión financiera que le permita un correcto control interno, facilite la toma de decisiones y permita evaluar su situación financiera en temas de endeudamiento e inversión.

Esta ausencia de gestión financiera en la Avícola Puntzan ocasiona que exista un deficiente control de los recursos de la empresa. Esto pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa, ya que no existen informes que permitan cuantificar el rendimiento de las distintas cuentas que intervienen en los procesos de inversión de la Avícola Puntzan.

3.2.Desarrollo objetivo 2

3.2.1. Análisis vertical del Balance General 2017-2020

Tabla 12

Análisis vertical del Balance General

Código	Cuentas	31 diciembre 2017		31 diciembre 2018		31 diciembre 2019		31 diciembre 2020	
		Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1.	ACTIVOS								
1.1.	ACTIVO CORRIENTE								
1.1.1.	Efectivo y Equivalente al efectivo	4.415,79	7%	5.187,54	8%	5.317,25	8%	4.058,36	6%
1.1.2.	Cuentas y documentos por cobrar	11.422,34	19%	12.547,82	20%	11.998,36	19%	14.657,74	23%
1.1.3.	Inventarios de mercaderías	19.986,37	33%	21.168,65	34%	24.458,14	39%	25.698,24	40%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	35.824,50	58%	38.904,01	62%	41.773,75	66%	44.414,34	70%
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE								
1.2.1.	Terreno y edificio neto	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
1.2.2.	Vehículos	8.600,00	14%	7.980,00	13%	7.360,00	12%	6.740,00	11%
1.2.3.	Planta y equipo	17.000,00	28%	15.500,00	25%	14.000,00	22%	12.500,00	20%
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	25.600,00	42%	23.480,00	38%	21.360,00	34%	19.240,00	30%
	TOTAL ACTIVO	61.424,50	100%	62.384,01	100%	63.133,75	100%	63.654,34	100%

2.	PASIVO	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
2.1.	PASIVO CORRIENTE								
2.1.1.	Proveedores	24.913,58	41%	25.000,00	40%	23.762,00	38%	26.099,14	41%
2.1.2.	Obligaciones bancarias corto plazo	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
2.1.3.	Ret. Fuente Impuesto Renta por pagar	125,51	0,20%	186,64	0,30%	205,36	0,33%	199,41	0,31%
2.1.4.	Ret. Fuente IVA por pagar	6,84	0,01%	10,80	0,02%	29,82	0,05%	23,54	0,04%
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	25.045,93	41%	25.197,44	40%	23.997,18	38%	26.322,09	41%
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
2.2.1.	Obligaciones bancarias largo plazo	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
	TOTAL PASIVO	25.045,93	41%	25.197,44	40%	23.997,18	38%	26.322,09	41%
3.	PATRIMONIO	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
3.1.	Capital social	27.586,57	45%	27.586,57	44%	27.586,57	44%	26.586,57	42%
3.3.	Utilidad del ejercicio	8.792,00	14%	9.600,00	15%	11.550,00	18%	10.745,68	17%
	TOTAL PATRIMONIO	36.378,57	59%	37.186,57	60%	39.136,57	62%	37.332,25	59%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	61.424,50	100%	62.384,01	100%	63.133,75	100%	63.654,34	100%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Interpretación

En la tabla 12 se puede observar que el activo corriente y el activo no corriente se encuentran ligeramente en equilibrio en el año 2017. Siendo el 58% y 42% respectivamente. Dentro del activo corriente se puede observar que la cuenta efectivo y equivalentes al efectivo representaron el 7,19% frente al total de los activos. Mientras que el rubro por cuentas y documentos por cobrar representaron en el 2017 el 18,60% y los inventarios de la Avícola Puntzan el 32,54% del total de los activos.

Mientras que el activo corriente está compuesto en el 2017 por la camioneta que es utilizada para la entrega de los pollos, representando el 14% del total de activos. La planta y equipos está compuesto por toda la maquinaria utilizada para la realización del balanceado de las aves y las computadoras de trabajo; este rubro representó el 27,68% del activo total del 2017.

En el año 2018 la equivalencia del activo corriente asciende al 62% del total de activos, mientras que el activo no corriente disminuye al 38% del activo total de la Avícola Puntzan. Este fenómeno se explica debido a la depreciación anual de la cuenta de vehículos y de la partida de planta y equipo. Además, esta disminución también ocurre debido al hecho de la no adquisición de nuevos activos no corrientes por parte de la empresa. Dentro del activo corriente se encontró la cuenta de efectivo y sus equivalentes que representó el 8,32% de los activos totales. Las cuentas por cobrar en el 2018 representaron el 20,11% del activo. Mientras que los inventarios de la empresa se colocaron en el 33,93% del total de los activos.

En el año 2019 el activo corriente vuelve a presentar un incremento de su participación colocándose en el 66% frente al total de los activos. Este aumento se produce una vez más por la depreciación de los activos fijos y el hecho de no haber realizado compras de nuevos activos no corrientes, representando el 34% de los activos totales. Dentro del activo corriente en el año 2019 se encuentra el efectivo y su equivalente que representó el 8,42% del activo total. La partida de cuentas por cobrar de la empresa se colocó en el 19% frente a la totalidad de activos. Mientras que los inventarios registraron el 39% del activo total.

Para el año 2020 la Avícola Puntzan una vez más debido a la depreciación de los activos fijos y el hecho de no haber realizado adquisiciones de ninguno de estos activos no corrientes; presenta un incremento en el porcentaje del activo corriente frente al activo total, siendo este del 70%. La partida de efectivo y su equivalente perteneciente al activo corriente representó para la empresa el 6,38% de los activos totales. Las cuentas por cobrar debido a la pandemia del Covid-19 provocaron que la empresa sobrepase el límite recomendado para la cartera, representando el 23%. Mientras que la disminución de las ventas en el 2020 principalmente en los meses de marzo a mayo del 2020 como consecuencia de la cuarentena a causa del Covid-2020, provocó una acumulación de inventarios, representando el 40% de los activos totales.

Tabla 13

Composición de los Activos 2017-2020

ACTIVOS	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Activo Corriente	35.824,50	58%	38.904,01	62%	41.773,75	66%	44.414,34	70%
Activo no corriente	25.600,00	42%	23.480,00	38%	21.360,00	34%	19.240,00	30%
TOTAL ACTIVO	61.424,50	100%	62.384,01	100%	63.133,75	100%	63.654,34	100%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

En la tabla 13 se observa el comportamiento de los activos de la avícola Puntzan en forma general. En el año 2017 el 58% del total de activos correspondía a activo corriente principalmente concentrado en inventarios. Para el año 2018 el activo corriente asciende a 62% principalmente por un aumento en la cuenta de efectivo y sus equivalentes y las cuentas por cobrar. Para el año 2019 los activos corrientes ascienden al 66% debido al aumento de los inventarios de mercadería y de la cuenta de efectivo y sus equivalentes. En el año 2020 se registra debido a la crisis una inyección al activo corriente por parte del aporte de los socios, el estancamiento del inventario y la depreciación acumulado de la planta y equipo de la empresa.

Tabla 14*Composición de los Pasivos 2017-2020*

PASIVOS	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Proveedores	24.913,58	40,56%	25.000,00	40%	23.762,00	38%	26.099,14	41,00%
Obligaciones bancarias corto plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Ret. Fuente Impuesto Renta por pagar	125,51	0,20%	186,64	0,30%	205,36	0,33%	199,41	0,31%
Ret. Fuente IVA por pagar	6,84	0,01%	10,80	0,02%	29,82	0,05%	23,54	0,04%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	61.424,50	100%	62.384,01	100%	63.133,75	100%	63.654,34	100%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

En la tabla 14 se puede observar que los pasivos de la Avícola Puntzan se componen netamente de pasivos corrientes, esto debido a que la empresa no ha incurrido en créditos con ninguna institución bancaria ni con ninguna persona particular. Por tal motivo se presenta la tabla 14 que contiene la composición del pasivo corriente de la Avícola Puntzan en los años 2017 al 2020. De igual manera se puede observar que la Avícola Puntzan concentra casi en su totalidad los pasivos en la partida de proveedores.

En el año 2017 la Avícola Puntzan registró en la partida de proveedores el 40,56% del total de los pasivos más patrimonio. Mientras que las obligaciones con el SRI a causa de retenciones por Impuesto a la Renta y por IVA representaron el 0,21% del pasivo más patrimonio total.

En el año 2018 la Avícola Puntzan registró en las cuentas por pagar a causa de sus proveedores el 40% en relación al total de los pasivos más patrimonio. Mientras que las obligaciones pendientes con el SRI a causa de valores retenidos por el Impuesto a la Renta y el IVA representaron el 0.32%.

En el año 2019 la Avícola Puntzan registra en la partida proveedores un valor de USD 23.762 que representa el 38% del total de los pasivos más patrimonio. Mientras que los pasivos corrientes registrados a causa de valores retenidos por Impuesto a la Renta e IVA, sufrieron un incremento debido al aumento de compras de ciertos materiales a proveedores no obligados a llevar contabilidad, representando el 0,38% del pasivo más el patrimonio total.

En el año 2020 a causa de la pandemia del Covid-19 ocasiona que se registre un incremento en la cuenta de proveedores, representando el 41% en relación al pasivo más patrimonio total. Mientras que las retenciones por Impuesto a la Renta y por IVA representaron el 0,35% del pasivo más patrimonio total.

Tabla 15

Composición del Patrimonio 2017-2020

PATRIMONIO	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Capital social	27.586,57	45%	27.586,57	44%	27.586,57	44%	26.586,57	42%
Utilidad del ejercicio	8.792,00	14%	9.600,00	15%	11.550,00	18%	10.745,68	17%
TOTAL PATRIMONIO	36.378,57	59%	37.186,57	60%	39.136,57	62%	37.332,25	59%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	61.424,50	100%	62.384,01	100%	63.133,75	100%	63.654,34	100%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

En la tabla 15 se observa que el patrimonio de la Avícola Puntzan se compone de las cuentas del capital social y la utilidad del ejercicio. En el año 2017 la empresa registra un capital social equivalente al 45% del pasivo más patrimonio total. Mientras que la utilidad del ejercicio representó el 14 %.

En el año 2018, la Avícola Puntzan mantiene el capital social registrado, representando el 44% del pasivo más patrimonio total. Mientras que la partida de utilidad del ejercicio representó en este año el 15%.

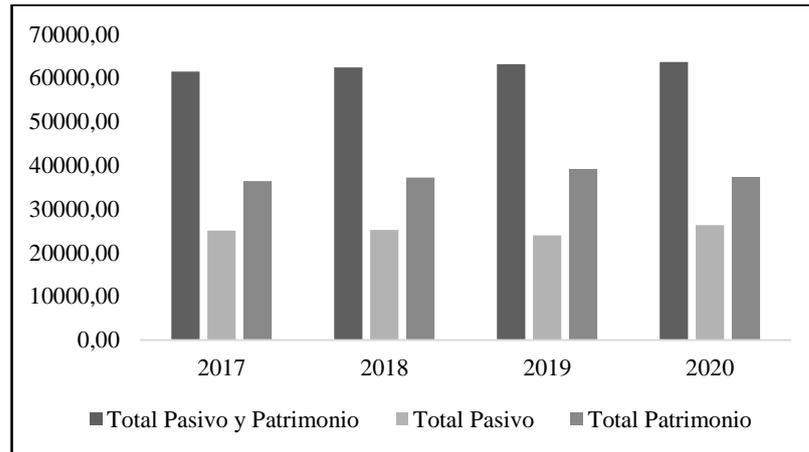
En el año 2019, la Avícola Puntzan nuevamente mantiene el capital social registrado, representando el 44% del pasivo más el patrimonio total. La cuenta de utilidades del ejercicio en este año asciende, representando el 18% del total del pasivo más patrimonio.

En el año 2020, la Avícola Puntzan debido a la crisis sanitaria causada por el Covid-19 se ve obligada a disminuir su capital social en USD 1.000, representando esta cuenta el 42% del pasivo más patrimonio total. Mientras que la partida de utilidades representó el 17%.

Finalmente, se procede a concluir el análisis vertical de los balances generales de los años 2017-2020 pertenecientes a la Avícola Puntzan, con la presentación del gráfico 33 que permitirá medir el comportamiento anual del pasivo y patrimonio frente a la sumatoria de estas dos partidas contables.

Gráfico 8

Análisis del total pasivo y patrimonio 2017-2020



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

En el gráfico 8 se puede observar la estructura del total del pasivo y patrimonio, lo que nos permite observar que la Avícola Puntzan en los años 2017 al 2020 financia sus activos equilibradamente entre el patrimonio y el pasivo. Siendo el patrimonio la partida principal en la que la empresa basa su financiamiento, ya que se observa en todos los años que el patrimonio supera a los pasivos registrados en el balance general.

3.2.2. Análisis vertical del Estado de Resultados 2017-2020

Tabla 16

Análisis vertical del Estado de Resultados

Código	Cuentas	31 diciembre 2017		31 diciembre 2018		31 diciembre 2019		31 diciembre 2020	
		Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
4.	INGRESOS								
4.1.	Ventas netas	93.358,32	100%	146.869,00	100%	150.115,52	100%	148.617,32	100%
4.1.2.	Costos de ventas	31.583,94	34%	52.510,72	36%	52.552,56	35%	40.210,46	27%
	UTILIDAD BRUTA	61.774,38	66%	94.358,28	64%	97.562,96	65%	108.406,86	73%
5.	GASTOS								
5.1.	Gastos de venta	7.854,00	8%	17.225,88	12%	17.225,88	11%	19.555,29	13%
5.2.	Gastos administrativos	20.195,40	22%	30.326,16	21%	30.326,16	20%	35.508,72	24%
	Gastos de producción	19.074,60	20%	30.302,04	21%	30.302,04	20%	35.007,54	24%
	Total gastos de operación	47.124,00	50%	77.854,08	53%	77.854,08	52%	90.071,55	61%
	UTILIDAD DE OPERACIÓN	14.650,38	16%	16.504,20	11%	19.708,88	13%	18.335,31	12%
5.3.	Gastos financieros	189,45	0%	224,56	0%	232,14	0%	227,65	0%
5.4.	Otros gastos	1.200,00	1%	1.800,00	1%	2.055,92	1%	1.900,00	1%
	Utilidad antes de participación e IR	13.260,93	14%	14.479,64	10%	17.420,82	12%	16.207,66	11%
	15% Participación trabajadores	1.989,14	2%	2.171,95	1%	2.613,12	2%	2.431,15	2%
	Impuesto a la Renta	2.479,79	3%	2.707,69	2%	3.257,69	2%	3.030,83	2%
	UTILIDAD NETA	8.792,00	9%	9.600,00	7%	11.550,00	8%	10.745,68	7%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

Interpretación

La Avícola Puntzan en el año 2017 registra en sus ingresos por ventas de USD 9.3358 El costo de las ventas en este año representó para la empresa el 34% de las ventas registradas. Lo que permitió a la empresa registrar una utilidad bruta del 67% en relación al total de las ventas. Sin embargo, la Avícola Puntzan registra en este año dos colaboradores en el área administrativa, una persona en el área de ventas y tres empleados en el área de producción. Esto se evidencia ya que el gasto de ventas representó el 8% de las ventas registradas, los gastos administrativos el 22% y los gastos de producción el 20%. Esto permitió obtener un gasto total de operaciones que representó en el 2007 el 50% en relación a las ventas totales y una utilidad de operación del 16%. La partida de gastos financieros que es compuesta por rubros entregados por pagos de chequeras, mantenimiento de cuenta e intereses por sobregiro, esto hizo que ascienda la cuenta de gastos financieros a 0,20% del total de ventas. Mientras que otros gastos registrados por la empresa representaron el 1% del total de los ingresos. Esto permitió que se registre una utilidad antes de la participación e Impuesto a la Renta del 14% en relación a las ventas anuales totales. Una vez que se ha separado los rubros por Impuesto a la Renta y utilidades de los empleados se registra una utilidad neta del 9% en relación a las ventas totales anuales.

En el año 2018, la Avícola Puntzan registró USD 146.869 por concepto de ventas totales anuales. Los costos de ventas representaron el 36% del total de las ventas anuales. Dejando una utilidad bruta del 64% en relación a las ventas totales. Sin embargo, este año debido a la expansión de la empresa se contratan cuatro colaboradores más. Esto se evidencia al colocarse el total del gasto de operación en el 53% del total de las ventas anuales. Generando una utilidad de operación del 11%. A esta utilidad se le resta el pago por gastos financieros y otros gastos de la empresa, obteniendo una utilidad antes de impuestos y participación de empleados del 10% en relación a las ventas totales registradas. Una vez que se han reducido los rubros por utilidades a empleados y el pago del Impuesto a la Renta se obtiene una utilidad neta del 7% del total de las ventas anuales registradas.

En el año 2019, la Avícola Puntzan registra ventas anuales por USD 150.115,52. Los costos de venta en este año representaron el 35% de las ventas totales registradas por la empresa. En este año la dirección de la empresa decide mantener los sueldos estipulados en el año 2018 y no se registra nuevas incorporaciones de personal. Esto hace que el total de los gastos de operación representen el 52% en relación a las ventas totales del año 2019. Esto generó una utilidad de operación del 13%. Una vez que se han restado los gastos de la empresa incurridos por servicios financieros y otros gastos, se obtuvo una utilidad antes del impuesto a la renta y participación de los empleados que representó el 12% del total de las ventas registradas. Al cumplirse con las obligaciones del impuesto a la renta y las utilidades de los empleados se registra una utilidad neta del 8% del total de las ventas.

En el año 2020, la Avícola Puntzan registra ventas anuales por USD 148.617,32, este rubro se vio afectado por la disminución del precio del pollo en los meses de abril y mayo que se produjo el cierre completo de varios negocios clientes de la empresa. Sin embargo, el costo de ventas se reduce al 27% del total de las ventas, esto debido a la disminución en ciertos meses de la materia prima y pollo bebe. Esto generó una utilidad bruta del 73% en relación a las ventas totales. La dirección de la empresa en este año no registra nuevas contrataciones de personal, sin embargo, se realiza un aumento del sueldo de todos los diez colaboradores de la empresa, esto debido a que se mantuvo el sueldo por dos años y no se preveía que se produzca una crisis sanitaria a causa de la pandemia del Covid-19. Esto ocasionó que la cuenta del total de gastos operacionales represente el 60% del total de las ventas del 2020. Se obtuvo una utilidad de operación del 12%. Una vez que se han restado los rubros por concepto de gastos financieros y otros gastos se obtiene una utilidad antes de impuestos y participación de empleados del 11% en relación a las ventas. Mientras que al descontar el impuesto a la renta y las utilidades de los empleados se obtiene una utilidad neta para la empresa del 7% del total de las ventas anuales registradas.

3.2.3. Análisis horizontal del Balance General 2017-2020

Tabla 17

Análisis horizontal del balance general

Código	Cuentas	2017	2018	Variación 2017-2018	2019	Variación 2018-2019	2020	Variación 2019-2020
		Monto	Monto		Monto		Monto	
1.	ACTIVOS							
1.1.	ACTIVO CORRIENTE							
1.1.1.	Efectivo y Equivalente al efectivo	4.415,79	5.187,54	17%	5.317,25	3%	4.058,36	-24%
1.1.2.	Cuentas y documentos por cobrar	11.422,34	12.547,82	10%	11.998,36	-4%	14.657,74	22%
1.1.3.	Inventarios de mercaderías	19.986,37	21.168,65	6%	24.458,14	16%	25.698,24	5%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	35.824,50	38.904,01	9%	41.773,75	7%	44.414,34	6%
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE	Monto	Monto	Variación	Monto	Variación	Monto	Variación
1.2.1.	Terreno y edificio neto	0,00	0,00	0,00%	0,00	0%	0,00	0%
1.2.2.	Vehículos	8.600,00	7.980,00	-7%	7.360,00	-8%	6.740,00	-8%
1.2.3.	Planta y equipo	17.000,00	15.500,00	-9%	14.000,00	-10%	12.500,00	-11%
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	25.600,00	23.480,00	-8%	21.360,00	-9%	19.240,00	-10%
	TOTAL ACTIVO	61.424,50	62.384,01	2%	63.133,75	1%	63.654,34	1%
2.	PASIVO							
2.1.	PASIVO CORRIENTE	Monto	Monto	Variación	Monto	Variación	Monto	Variación
2.1.1.	Proveedores	24.913,58	25.000,00	0%	23.762,00	-5%	26.099,14	10%
2.1.2.	Obligaciones bancarias corto plazo	0,00	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
2.1.3.	Ret. Fuente Impuesto Renta por pagar	125,51	186,64	49%	205,36	10%	199,41	-3%
2.1.4.	Ret. Fuente IVA por pagar	6,84	10,80	58%	29,82	176%	23,54	-21%
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	25.045,93	25.197,44	1%	23.997,18	-5%	26.322,09	10%

2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	Monto	Monto	Variación	Monto	Variación	Monto	Variación
2.2.1.	Obligaciones bancarias largo plazo	0,00	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
	TOTAL PASIVO	25.045,93	25.197,44	1%	23.997,18	-5%	26.322,09	10%
3.	PATRIMONIO	Monto	Monto	Variación	Monto	Variación	Monto	Variación
3.1.	Capital social	27.586,57	27.586,57	0%	27.586,57	0%	26.586,57	-4%
3.3.	Utilidad del ejercicio	8.792,00	9.600,00	9%	11.550,00	20%	10.745,68	-7%
	TOTAL PATRIMONIO	36.378,57	37.186,57	2%	39.136,57	5%	37.332,25	-5%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	61.424,50	62.384,01	2%	63.133,75	1%	63.654,34	1%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

Interpretación

En la tabla 17 se puede observar que la Avícola Puntzan presenta dentro de los activos, las subcuentas del activo corriente y el no corriente.

Dentro del corriente encontramos la partida de efectivo y sus equivalentes, obteniendo en el 2017 un valor de USD 4415,79, mientras que para el 2018 se produce un incremento del 17,48%. Este aumento se explica por el incremento de las ventas. Para el año 2019 el efectivo y sus equivalentes incrementan en 2,50%, siendo este aumento muy inferior al del año anterior. Mientras que para el 2020 debido a la crisis sanitaria a causa del Covid-19 se produce una disminución de esta partida del 23,68%. Esto se explica debido al aumento de las ventas a crédito.

Otra de las partidas importantes del activo corriente se encuentra las cuentas por cobrar. En el año 2017 esta partida registró un rubro de USD 114222,34 sufriendo un incremento del 9,85% en el año 2018 debido a la aprobación de crédito ciertos clientes fijos. Para el año 2019 las cuentas por cobrar disminuyeron en 4,38%, esto debido principalmente al seguimiento correcto por parte de la empresa a la cartera registrada. Mientras que para el año 2020, se produce un incremento de las cuentas por cobrar del 22,16%, esto ocurrió debido al aumento de las ventas a crédito que se produjeron debido a la crisis sanitaria causada por el Covid-19.

La cuenta de inventarios es otra de las que figuran dentro del activo corriente. En el año 2017 se registra inventarios por el valor total de USD 19986,37. Este rubro en el 2018 aumenta en 5,92% con respecto al año anterior, esto se explica por el aumento de las ventas y la expansión de la empresa. En el año 2019 se produce un incremento significativo de los inventarios del 15,54%, este aumento se explica debido a compras elevadas por parte del departamento de adquisiciones en materias primas para la elaboración del balanceado. Finalmente, en el 2020 se vuelve a realizar compras excedidas debido al rumor de escases de materiales importados a causa de la crisis sanitaria mundial, ocasionando un incremento del 5,07% de los inventarios.

Dentro de los activos no corrientes se encuentran las partidas de vehículos y de planta y equipo. En el caso de la camioneta de la empresa, se observa que en el año 2017

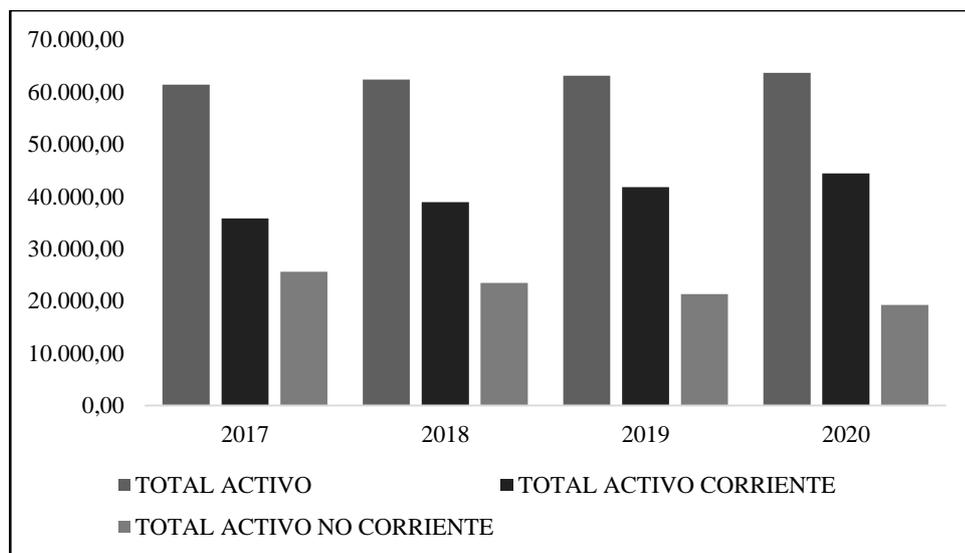
registraba un valor de USD 8600,00. Mientras que para el año 2018 debido a la depreciación anual se produce una disminución del 7,21%. Para el año 2019 se disminuye esta partida en 7,77% debido a la depreciación. Finalmente, para el 2020 se vuelve a depreciar el vehículo de la empresa registrándose una disminución del 8,42%.

La otra partida importante dentro del activo corriente se encuentra la planta y equipo, la misma que registra un valor en el 2017 de USD 17000,00. Sin embargo, para el año 2018 no se registran nuevas adquisiciones, adicionalmente la depreciación anual de planta y equipo produce una disminución del 8,82% en la partida. Para el año 2019 y 2020 nuevamente se registran únicamente las depreciaciones de `planta y equipo, por lo que se produce una disminución de la partida del 9,68% y 10,71% respectivamente.

En general los activos en el año 2017 registraron un valor de USD 61424,50. Para el año 2018 una vez que se han explicado todas las variaciones de los componentes del activo se observa que se produce un aumento del activo total del 1,56%. En los años 2019 y 2020 se producen incrementos del activo total, sin embargo, este aumento año tras año es inferior al anterior. Colocándose este incremento en 1,20% y 0,82% en los años 2019 y 2020. Esta disminución en los activos se los explica en el 2019 debido a las depreciaciones y en el 2020 por la contracción económica sufrida a causa del Covid-19.

Gráfico 9.

Comportamiento del activo corriente y no corriente



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

En la gráfica 9 se puede observar en forma resumida que los activos corrientes desde el año 2017 han ido ascendiendo en su valor anual, mientras que los activos no corrientes debido a la depreciación de sus bienes han registrado una disminución año tras año de su valor anual.

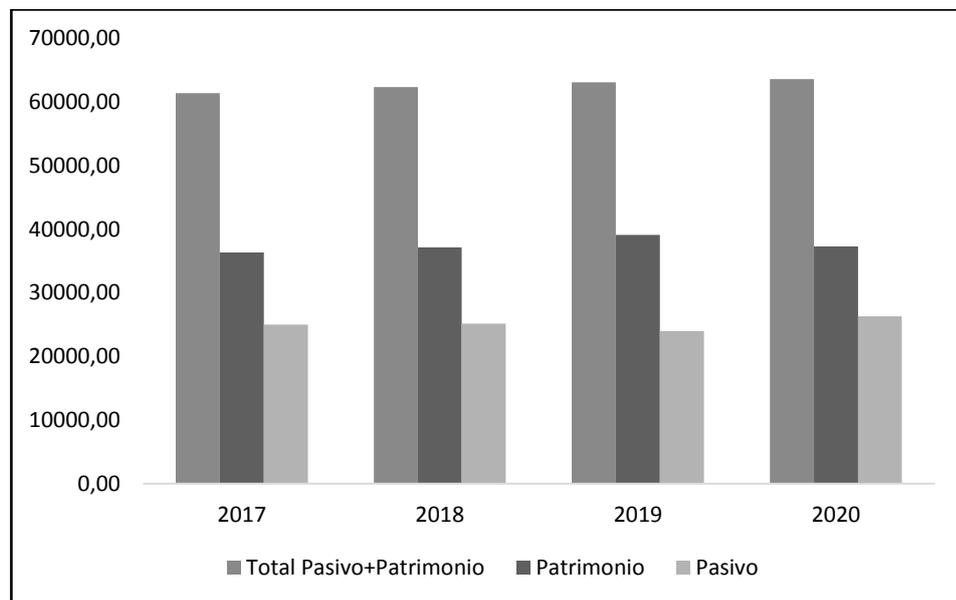
En la Avícola Puntzan los pasivos están compuestos netamente por los pasivos corrientes, esto debido a que no existen créditos ni a corto ni largo plazo. En el año 2017 la partida de proveedores registra un rubro adeudado por USD 24913,58. En el 2018 esta cuenta a pesar del incremento de ventas, se registra solo un ligero aumento de la deuda a proveedores del 0,35% con respecto al 2017. Para el año 2019 la dirección de la empresa logra disminuir la deuda a proveedores en 4,95% respecto al año anterior. Esta disminución se da debido a la excelente gestión en recuperación de la cartera en el 2019. Mientras que en el 2020 la empresa debido a la caída de las ventas y el incremento de las cuentas por cobrar, a casusa de la crisis sanitaria causada por el Covid-19, se produce un aumento del valor adeudado del 9,84% con respecto al 2019.

El patrimonio de la Avícola Puntzan es compuesto por el Capital Social y la Utilidad del ejercicio. En el año 2017 la empresa registra un capital social por USD 27586,57. Este valor se mantiene constante en los años del 2018 y 2019. En el año 2020 se produce una disminución de USD 1000, 00 (3,62%) debido a la crisis sanitaria por el Covid-19.

La empresa en el año 2017 registra por concepto de utilidades del ejercicio USD 8792,00. Para el 2018 debido al incremento de las ventas de la empresa se registra un aumento del 9,19% y en el 2019 la partida de utilidades del ejercicio incrementa en 20,31% respecto al año 2018. Finalmente, en el año 2020 debido a la crisis financiera a causa del Covid-2019, afectó a la empresa en una disminución de la utilidad del ejercicio del 4,61%.

Gráfico 10

Comportamiento del pasivo y el patrimonio



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

En el gráfico 10 se observa que el patrimonio en los años 2018 y 2019 aumenta su participación en la totalidad de los pasivos y patrimonio. Mientras que los pasivos en el año 2018 y 2019 disminuyen su participación en relación a la sumatoria de pasivos y patrimonio. Sin embargo, en el año 2020 a causa de la pandemia del Covid-19 se produce una reducción del patrimonio, llegando a ubicarse a niveles del año 2017. Mientras los pasivos se incrementaron y alcanzaron el porcentaje presentado en el año 2017.

3.2.4. Análisis horizontal del Estado de Resultados 2017-2020

Tabla 18

Análisis horizontal del Estado de Resultados

Cuentas	2017	2018	Variación 2017-2018	2019	Variación 2018-2019	2020	Variación 2019-2020
	Monto	Monto		Monto		Monto	
INGRESOS							
Ventas netas	93.358,32	146.869,00	57%	150.115,52	2%	148.617,32	-1%
Costos de ventas	31.583,94	52.510,72	66%	52.552,56	0%	40.210,46	-23%
UTILIDAD BRUTA	61.774,38	94.358,28	53%	97.562,96	3%	108.406,86	11%
GASTOS	Monto	Monto	Variación	Monto	Variación	Monto	Variación
Gastos de venta	7.854,00	17.225,88	119%	17.225,88	0%	19.555,29	14%
Gastos administrativos	20.195,40	30.326,16	50%	30.326,16	0%	35.508,72	17%
Gastos de producción	19.074,60	30.302,04	59%	30.302,04	0%	35.007,54	16%
Total gastos de operación	47.124,00	77.854,08	65%	77.854,08	0%	90.071,55	16%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	14.650,38	16.504,20	13%	19.708,88	19%	18.335,31	-7%
Gastos financieros	189,45	224,56	19%	232,14	3%	227,65	-2%
Otros gastos	1.200,00	1.800,00	50%	2.055,92	14%	1.900,00	-8%
Utilidad antes de participación e IR	13.260,93	14.479,64	9%	17.420,82	20%	16.207,66	-7%
15% Participación trabajadores	1.989,14	2.171,95	9%	2.613,12	20%	2.431,15	-7%
Impuesto a la Renta	2.479,79	2.707,69	9%	3.257,69	20%	3.030,83	-7%
UTILIDAD NETA	8.792,00	9.600,00	9%	11.550,00	20%	10.745,68	-7%

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

En el año 2017 la Avícola Puntzan registra ventas netas por USD 93358,32; este rubro aumentó en 57,32% para el 2018. Este cambio se explica debido a que la empresa paso a la condición de obligada a llevar contabilidad en el mes de mayo, por lo que en los meses anteriores no todas las ventas sean facturadas a los clientes. En el año 2019 se incrementó las ventas en 2,21% respecto al 2018. Mientras que en el 2020 las ventas disminuyen en 1% debido a la crisis ocasionada por el Covid-19.

Los costos de ventas en el año 2017 la Avícola Puntzan registraron un valor de USD 31583,94; sufriendo un incremento del 66,26% en el 2018, este aumento se debe a la falta de registro de los rubros de todos los costos de venta ya que como se explicó la empresa fue obligada a llevar contabilidad en el mes de mayo del 2017. Para el 2019 los costos de ventas registran un incremento del 0,08% con respecto al 2018. Mientras que en el año 2020 debido a la caída de precios de ciertos insumos a causa de la pandemia del Covid-2019 se produce una disminución de la partida del 23,49% con respecto al 2019.

En el año 2017 la Avícola Puntzan registra en el total de los gastos de operación USD 47124,00. Sin embargo, para el año 2018 este rubro se incrementa en 65,21%, esto debido a la contratación de nuevo personal en todas las áreas debido a la expansión de la empresa y su nueva condición de ser obligada a llevar contabilidad. Para el 2019 se mantiene al personal y sus sueldos fijados en el año 2018, es por tal motivo que en el año 2019 la empresa no registra ningún tipo de variación en gastos de operación. Para el año 2020 se produce un aumento de los sueldos de los colaboradores, a más de esto algunos de los empleados pasaron el año de contrato por lo que pasaron a ser beneficiarios de los fondos de reserva. Esto ocasionó que se produzca un aumento del 15,69% de los gastos de operación en el 2020 respecto al 2019.

Mientras que una vez que se han restado adicionalmente los gastos financieros y otros gastos de la empresa. Se registró en el 2017 una utilidad antes de impuestos y participación de los empleados de USD 13260,93. En el año 2018 está utilidad incrementa en 9,19% y en el 2019 aumentó en 20,31% debido al incremento de las ventas. Mientras que en el año 2020 a causa de la crisis a causa del Covid-19 se

produce una disminución de la utilidad antes de impuestos y participación de empleados del 6,96%.

Finalmente, la utilidad neta en la Avícola Puntzan registró en el 2017 un rubro por USD 8792,00. Para el año 2018 se incrementó la utilidad neta en 9,19% con respecto al año anterior y un aumento del 20,31% en el 2019 debido al incremento de las ventas. Para el 2020 la utilidad neta se redujo en 6,96% debido a la crisis por la pandemia del Covid-19.

3.2.5. Análisis de indicadores de liquidez, endeudamiento y eficiencia

A continuación, se presentan los distintos indicadores de liquidez, eficiencia y endeudamiento de la empresa en los años 2017-2020.

Tabla 19

Indicadores de liquidez, endeudamiento y eficiencia

Indicadores de liquidez				
Indicador	2017	2018	2019	2020
Razón corriente	1,43	1,54	1,74	1,69
Prueba Ácida	0,63	0,70	0,72	0,71
Capital neto de trabajo	10779	13707	17777	18092
Indicadores de eficiencia				
Rotación de inventarios	1,58	2,48	2,15	1,56
Inventarios en existencia	46,19	42,04	42,47	58,32
Rotación de cartera	2,45	3,19	3,34	2,53
Periodo de cobro	12,23	15,86	8,99	11,99
Rotación de Activos	1,52	2,35	2,38	2,33
Rotación de proveedores	38,56	63,88	67,20	46,86
Margen bruto de utilidad	0,66	0,64	0,65	0,73
Rentabilidad sobre activos	0,14	0,15	0,18	0,17
Indicadores de endeudamiento				
Endeudamiento	0,41	0,40	0,38	0,41
Autonomía	0,59	0,60	0,62	0,59
Razón pasivo corriente-pasivo total	1,00	1,00	1,00	1,00

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

Interpretaciones

Razón corriente

La Avícola Puntzan muestra que en el año 2017 por cada dólar de deuda adquirida disponía de USD 1,43 para cumplir con las obligaciones contraídas. En el año 2018 y 2019 este indicador asciende a USD 1,54 y USD 1,74 respectivamente. Mientras que en el año 2020 debido a la crisis causada por el Covid-19 se produce una disminución de la razón líquida siendo de USD 1,69.

Prueba ácida

Al realizar el cálculo de la prueba ácida se observa que la Avícola Puntzan en el año 2017 registró un ratio de 0,63; esto indica que la empresa no es capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo sino se produce la venta de sus inventarios. Este indicador registra un valor de 0.70, 0.72 y 0.71 en los años del 2018 al 2020 respectivamente. Se observa que la empresa se encuentra por debajo del nivel óptimo en prueba ácida, ya que lo recomendado es que este valor sea igual o mayor a uno.

Capital neto de trabajo

La Avícola Puntzan en el año 2017 registró un capital neto de USD 10779. Esto indica que la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo netamente con sus activos. Para los años 2018 al 2020 se obtuvieron valores de USD 13707, USD 17777 y USD 18092 respectivamente.

Rotación de inventarios

En el año 2017 Avícola Puntzan registra un ratio por concepto de rotación de inventarios de 1,58. Esto indica que los inventarios se convierten en efectivo o cuentas por cobrar 1,58 veces. Este ratio para el 2018 incrementa a 2,48 veces; en el 2019 disminuye a 2,15 veces debido al exceso de inventario registrado por la empresa; mientras que en el 2020 debido a la pandemia del Covid-19 se disminuye el indicador a 1,56 veces.

Inventarios en existencia

La Avícola Puntzan en el año 2017 registra inventarios en existencia de 46 días, lo que significa que la empresa se demora en promedio 46 días en vender sus productos. Para el 2018 y el 2019 este indicador disminuye a 42 días. Mientras que para el 2020 debido a la reducción de ventas como consecuencia de la crisis sanitaria por Covid-19, este indicador se incrementa a 58 días. Este indicador permite observar que la empresa se encuentra dentro de lo planificado, ya que la dirección calcula la venta del pollo a partir de la quinta semana de edad hasta máximo la octava semana de edad de los pollos. Solo en el año 2020 a causa de la crisis sanitaria se registra que se sobre pasa las ocho semanas de la venta de los pollos producidos por la Avícola Puntzan.

Rotación de Cartera

La Avícola Puntzan en el año 2017 muestra un valor de 2,45 veces que en promedio se renuevan los créditos de los clientes en un mes. Para el año 2018 y 2019 este indicador aumenta a 3.19 y 3.34 respectivamente. Mientras que en el año 2020 esto desciende a 2.53 debido a la disminución de las ventas a causa de la crisis sanitaria del Covid-19.

Período de cobro

En el año 2017 la Avícola Puntzan registra un promedio en la recuperación de la cartera en 12 días. Para el 2018 el período promedio de efectivización de las cuentas por cobrar aumenta a 16 días. En el año 2019 la empresa registra su mayor efectividad de recuperación de cartera, por lo que el promedio disminuye a 9 días. Sin embargo, en el año 2020 debido al incremento de las ventas de crédito y disminución de las ventas a causa de la pandemia por el Covid-19, el promedio de cobro se coloca en 12 días. Los promedios de cobro en la empresa se encuentran dentro de lo normal para el giro del negocio, ya que las ventas en promedio se las hace semanalmente a los clientes con aprobación de crédito. Es así que no se despacha producto sino se cancela la deuda semanal ya sea con efectivo o cheque no superior a 12 días desde la fecha de entrega del producto.

Rotación de activos

La Avícola Puntzan en el año 2017 registró una capacidad de los activos de producir ventas de 1,52 veces. Para el año 2018 y 2019 este indicador asciende a 2.35 y 2.38. Aumentando la cantidad de veces la capacidad de los activos para generar ventas. Mientras que para el 2020 a causa de la crisis sanitaria por el Covid-19 se disminuye la capacidad del activo en generar ventas a 2.33 veces.

Rotación de proveedores

La Avícola Puntzan en el año 2017 registró 39 días en promedio para cancelar sus obligaciones con los proveedores. Mientras que en el año 2018 y 2019 se registra un promedio de 64 y 67 días respectivamente. Mientras que en el 2020 a pesar de la crisis sanitaria por el Covi-19 se logra reducir el promedio de pago a proveedores a 47 días. Los días promedios registrados por la empresa en los años 2017 y 2020 se encuentran en lo permitido dentro del giro de negocios, ya que las empresas entregan crédito de hasta de 45 días plazo debido al tiempo que se necesita para la crianza y venta de los pollos. Mientras que en el año 2018 y 2019 se producen los pagos a proveedores en un promedio superior a 60 días a pesar de la eficiencia de recuperación de cartera registrada por la Avícola Puntzan en el año 2019.

Margen bruto de utilidad

En el año 2017 la Avícola Puntzan registra un margen bruto de utilidad del 66%, esto indica el beneficio que percibe la empresa una vez que se han restado los costos de adquisición para producir los bienes de una empresa. Para el año 2018, 2019 y 2020 el margen bruto de utilidad aumentó a 64%, 65% y 73% respectivamente. Si bien la utilidad bruta es alta para la empresa, esta disminuye en gran porcentaje debido al personal necesario para el área administrativa, ventas y producción. Además en menor medida por el cumplimiento del impuesto a la renta y el pago de utilidades a los colaboradores de la empresa.

Rentabilidad sobre los activos

La Avícola Puntzan 2017 se observa que los activos generaron en el año una rentabilidad del 14%. Mientras que para el año 2018 este beneficio asciende a 15% y para el año 2019 se incrementa en tres puntos porcentuales siendo del 18% la utilidad sobre activos en este año. Mientras que en el 2020 se da una ligera disminución del beneficio sobre los activos siendo del 17%.

Endeudamiento

En el año 2017 la Avícola Puntzan presenta un nivel de financiamiento de los activos de la empresa del 41%. Mientras que en los años 2018 y 2019 se logra disminuir este financiamiento a 40% y 38% respectivamente. Mientras que en el año 2020 a causa de la crisis sanitaria del Covid-19 el financiamiento de activos vuelve a colocarse en 41%. Es importante señalar que la mayor cantidad de financiamiento de los activos radica en los inventarios y los acreedores en su totalidad son los proveedores.

Autonomía

La Avícola Puntzan en el año 2017 registró una independencia financiera del 59%. Es decir, que la empresa es capaz de financiarse con su propia inversión sin la necesidad de los acreedores en un 59%. Esta capacidad aumentó en el 2018 y 2019 a 60% y 62% respectivamente. En el año 2020 debido a la afectación sufrida por la empresa a causa de la crisis del Covid-19 la independencia financiera disminuye al nivel del 2017 colocándose en 59%.

Razón pasivo corriente-pasivo total

La Avícola Puntzan no registra créditos con instituciones financieras a largo plazo con ninguna institución financiera en ningún año del 2017 al 2020. Por esto es que en todos los años se obtiene que el 100% del total de pasivos se concentra en el pasivo corriente. Siendo en el 99% de los pasivos corrientes pertenecientes a obligaciones contraídas con los proveedores de las empresas.

3.2.6. Análisis Du-Pont

A continuación, se realiza el análisis Du-Pont con la finalidad de resumir y obtener la información primordial de los estados financieros.

En primer lugar se procede a calcular el rendimiento en relación con los activos (ROI) con la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ totales} * \frac{Ventas}{Activos\ totales} = \frac{Utilidad}{Activos\ totales}$$

Posteriormente se calculara el rendimiento en relación con el patrimonio (ROE) con la finalidad de realizar un análisis entre estas dos razones. El Roe se calcula con la siguiente fórmula:

$$ROE = ROI * MAF$$

Donde: MAF hace referencia al multiplicador de apalancamiento financiero.

Tabla 20

Análisis Du-Pont

Año	2017	2018	2019	2020
Margen de utilidad	9,42%	6,54%	7,69%	7,23%
ROI	1,52	2,35	2,38	2,33
MAF	1,69	1,68	1,61	1,71
ROE	2,57	3,95	3,83	3,98

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Avícola Puntzan

Al realizar el análisis Du-Pont se puede observar que la Avícola Puntzan en el año 2017 la empresa registró un rendimiento en relación a su patrimonio de 2,57%. Los activos de la Avícola Puntzan lograron generar 1.52 veces su valor en ventas, mientras que el patrimonio registró un apalancamiento de 1.69 veces representado en pasivos y que por cada dólar que la empresa generó en ventas se obtuvo una utilidad de USD 0,94.

Mientras que para el año 2018 la rentabilidad de la empresa en relación a su patrimonio representó el 3.95%. Se registró que el activo tuvo capacidad de generar ventas en 2.35 veces de su valor. Y una utilidad neta por cada dólar en ventas de USD 0,65.

En el año 2019 la Avícola Puntzan registra un rendimiento en relación del patrimonio del 3,83%. Los activos obtuvieron una capacidad de generar ventas en 2.38 veces su valor. Mientras que la utilidad por cada dólar en ventas fue de USD 0,77.

Finalmente, en el año 2020 se registró un rendimiento en relación al patrimonio del 3,98%. Los activos de la empresa tuvieron una capacidad de generar ventas 2.33 veces de su valor. Mientras que la utilidad por cada dólar en ventas fue de USD 0,72.

3.3. Desarrollo objetivo 3

3.3.1. Análisis político, económico, social, tecnológico, ecológicos y legales (PESTEL)

Factor político

Ecuador en su constitución se declara como un país soberano, respetuoso de los derechos y la justicia. Se establece como un estado unitario y su forma de gobierno es presidencialista. Es decir que existen poderes estatales que rigen sobre todo el territorio nacional. Siendo estos poderes: ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y participación ciudadana. Por lo tanto es el gobierno central el encargado del manejo y control de los sectores considerados estratégicos. Sin embargo, la constitución del 2008 transfiere ciertas competencias a los gobiernos autónomos descentralizados según su tamaño, capacidad y tipo. Existen gobiernos descentralizados provinciales, metropolitanos, municipales y parroquiales.

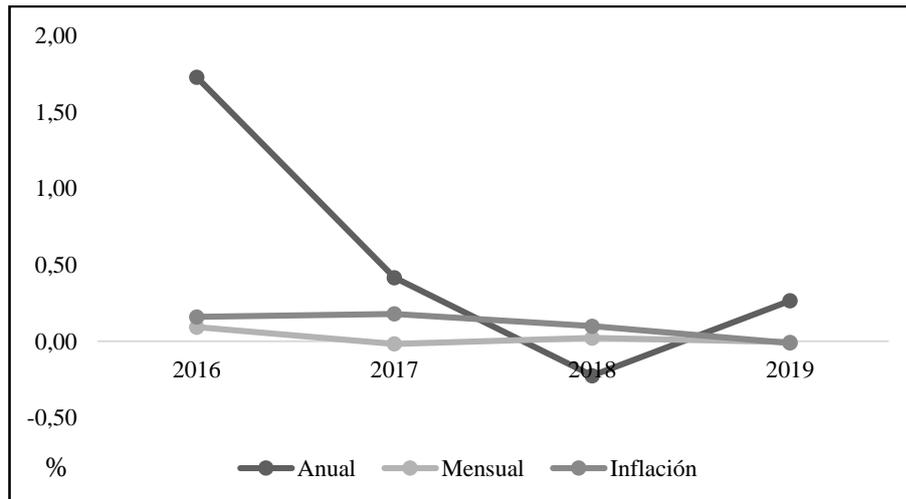
Si bien el Ecuador es considerado un país democrático, ha vivido una grave inestabilidad política en los últimos cuatro años. Esto debido a que en el año 2017 se vivió una elección presidencial con ciertas inconsistencias, además de los actos de

corrupción. Todo esto ha ocasionado que no se logre la meta de inversión en el Ecuador y que las tasas de interés para el financiamiento del país sean mayores.

Factor económico

Gráfico 11

Inflación y Variación del IPC en Ecuador



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Banco Central del Ecuador

La variación del IPC en el Ecuador en el año del 2016 registra un valor de 1.73% con respecto al año anterior. Mientras que el promedio mensual del IPC es de 0.09%. Mientras que en el 2017 el IPC anual registró un valor del 0.42% mientras que en el 2018 y 2019 la variación anual del IPC fue del -0.22% y 0.27% respectivamente. Esto evidencia el comportamiento en conjunto con la inflación, ya que permite observar que no existe una variación importante mes a mes en los precios al consumidor brindando una cierta seguridad a las empresas en las ventas de sus productos.

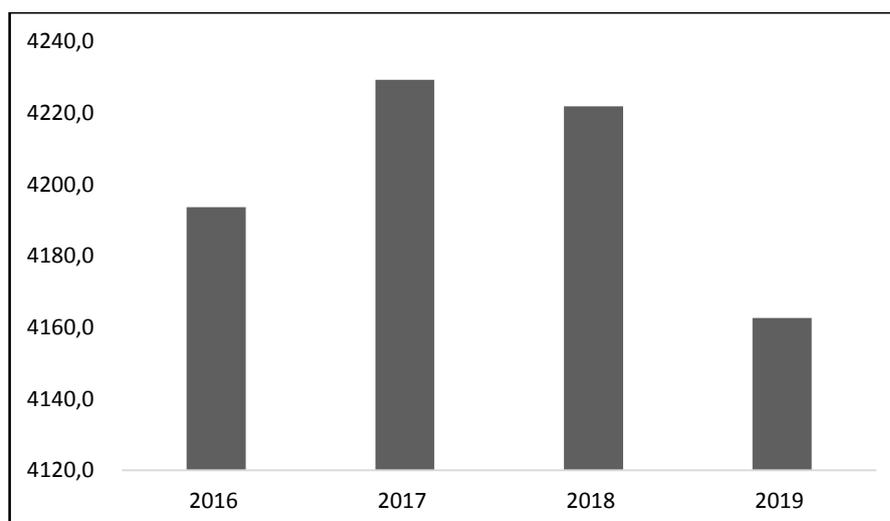
Otro de los factores económicos importante son las tasas de interés fijadas por el Banco Central del Ecuador para las instituciones financieras.

Tabla 21*Tasas de interés en Ecuador*

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento	% anual	Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento	% anual
Productivo Corporativo	8,88	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,86	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,61	Productivo PYMES	11,83
Productivo Agrícola y Ganadero	7,56	Productivo Agrícola y Ganadero	8,53
Comercial Ordinario	9,57	Comercial Ordinario	11,83
Comercial Prioritario Corporativo	8,12	Comercial Prioritario Corporativo	9,33
Comercial Prioritario Empresarial	9,70	Comercial Prioritario Empresarial	10,21
Comercial Prioritario PYMES	11,26	Comercial Prioritario PYMES	11,83

Elaborado por: Mariño, J. (2021)**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Para las empresas del segmento de la Avícola Puntzan las tasas de interés en el año 2019 y 2020 se han colocado en el 11.61% y 11.83%. Este indicador es importante debido a la necesidad en un futuro para el financiamiento de la empresa para la adquisición de sus propias instalaciones y aumento de la flota del transporte para la entrega de sus productos.

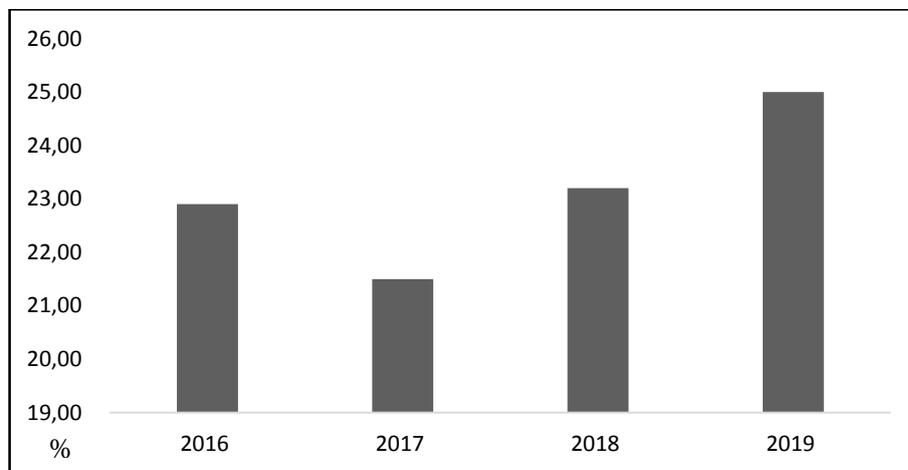
Factor social**Gráfico 12***PIB Per Cápita en Ecuador (miles de dólares)***Elaborado por:** Mariño, J. (2021)**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Uno de los principales indicadores sociales es el PIB Per Cápita de las familias ecuatorianas, ya que este permite medir en promedio el ingreso de las familias. Este indicador muestra que a partir del 2017 se registra una disminución. Esto indica un problema para las empresas ya que las familias limitan su consumo.

Otro de los factores sociales importante para el análisis del entorno social es la pobreza.

Gráfico 13

Pobreza en Ecuador



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Fuente: Banco Central del Ecuador

La pobreza es un indicador importante para las empresas debido a que mayor pobreza en el país menor es la cantidad del consumo. En el gráfico se observa un aumento de la pobreza a partir del año 2017 hasta llegar al 25% en el 2019. La mayor parte de la población en condición de pobreza se concentra en las zonas rurales del Ecuador.

Factor tecnológico

El Ecuador es considerado un país en subdesarrollo debido al poco acceso al conocimiento y tecnología en relación a otros países. Dentro de la región Ecuador se encuentra entre los países con menor índice tecnológico. Esto se observa dentro del sector en el que se desenvuelve la Avícola Puntzan, ya que existen en el Ecuador dos empresas que cuentan con tecnología capaz de producir productos terminados a base de carne de pollo. Estas empresas en el respectivo orden son PRONACA con presencia

nacional e internacional y Pollos de Oro que cubren el territorio ecuatoriano con sus productos.

Factor ecológico

Para la Avícola Puntzan son importante los factores ecológicos ya que existen ciertos requerimientos importantes para las empresas de este sector para su funcionamiento. Los más importantes son las certificaciones del MAGAP para el tratamiento del agua, medicamentos y desechos de los distintos galpones de las avícolas. Además la empresa debe cumplir con un sistema de gestión ambiental cualificado y acreditado para poder facturar fuera de la provincia del Tungurahua. Este sistema debe ser aprobado además del MAGAP por el Ministerio del Ambiente.

Factor Legal

La Avícola Puntzan al ser propiedad de una persona natural no se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías. Sin embargo, debe cumplir con los requerimientos del Servicio de Rentas Internas correspondientes para personas naturales obligadas a llevar contabilidad. Además legalmente debe registrar sus contratos laborales en el Ministerio del Trabajo y afiliar a todos los colaboradores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

3.3.2. Análisis FODA

Una vez que se ha realizado los respectivos análisis del control interno de la avícola Puntzan, el análisis financiero correspondiente, el análisis PESTEL y la revisión documental y comercial facilitada por la gerencia de la empresa se construye la matriz FODA para la empresa.

Tabla 22

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Negociación de insumos directamente con productores	Inexistencia de manuales y políticas de funcionamiento en las plantas de producción de pollo y balanceado
Confianza por parte de clientes en varias provincias del país	No existe procesos de adecuado control interno
Productos certificados con calidad y tecnología alemana	Ineficiente control financiero por parte del departamento de contabilidad
Experiencia por parte del personal esencial en una de las avícolas más grandes del cantón Baños	Largas distancias desde los galpones del cantón Baños a otras provincias principalmente de la sierra norte y costa ecuatoriana
Ubicación ideal de las instalaciones de la Avícola Puntzan para la producción de pollo	Ausencia de una marca para el posicionamiento en el mercado de los productos de la Avícola Puntzan
Oportunidades	Amenazas
Posibilidades abiertas de acceso al crédito debido al excelente manejo de cuentas	Apertura a la entrada de carne de pollo proveniente de Colombia y Perú
Tasas de interés del sector financiero constantes a lo largo del tiempo	Aumento de impuestos y tributos a las PYMES debido a los cambios legislativos
Programas gubernamentales para la apertura de nuevos mercados a través de políticas y ferias de emprendimiento y PYMES	Difícil acceso al factor tecnológico por parte de las avícolas pequeñas y medianas
La carne de pollo es uno de los principales productos de consumo por parte de las familias	Concentración del mercado del 45% en la venta de carne de pollo por parte de las grandes empresas

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Evaluación interna

A continuación, se desarrolla la matriz de evaluación de los factores internos de la Avícola Puntzan. Para lo cual se aplica el análisis FODA que siguió los siguientes pasos: definición del objetivo del análisis, desarrollo del análisis con ayuda de los

directivos de la Avícola Puntzan, obtención de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cuantificación de los elementos del análisis y construcción de matriz de estrategias.

Tabla 23

Matriz de evaluación de los factores internos

Factor	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Negociación de insumos directamente con productores	0,14	4	0,56
Confianza por parte de clientes en varias provincias del país	0,10	4	0,40
Productos certificados con calidad y tecnología alemana	0,14	3	0,42
Experiencia por parte del personal esencial en una de las avícolas más grandes del cantón Baños	0,08	3	0,24
Ubicación ideal de las instalaciones de la Avícola Puntzan para la producción de pollo	0,08	3	0,24
Debilidades			
Inexistencia de manuales y políticas de funcionamiento en las plantas de producción de pollo y balanceado	0,11	3	0,33
No existe procesos de adecuado control interno	0,11	4	0,44
Ineficiente control financiero por parte del departamento de contabilidad	0,11	4	0,44
Largas distancias desde los galpones del cantón Baños a otras provincias principalmente de la sierra norte y costa ecuatoriana	0,07	2	0,14
Ausencia de una marca para el posicionamiento en el mercado de los productos de la Avícola Puntzan	0,06	2	0,12
Total	1,00	32	3,33

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

En la tabla 23 se puede observar que la sumatoria de los pesos ponderados de las fortalezas es de 1.86 y de las debilidades es igual a 1.47. Esto indica que existe un entorno interno favorable para el crecimiento de la empresa a corto y mediano plazo

debido a que existen determinantes que ha desarrollado la empresa para su funcionamiento lo que le ha permitido establecer un adecuado entorno interno. Sin embargo, el peso de las debilidades es muy cercano al de las fortalezas, por lo que es necesario la implementación de políticas y manuales de funcionamiento, control interno y gestión financiera para reducir el 44% del entorno interno negativo que estos factores generan.

Evaluación externa

Finalmente, se procede a realizar la evaluación de los factores externos que intervienen en la Avícola Puntzan. Para lo cual se utiliza las oportunidades y amenazas que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa.

Tabla 24*Matriz de evaluación de los factores externos*

Factor	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Posibilidades abiertas de acceso al crédito debido al excelente manejo de cuentas corrientes	0,15	4	0,60
Tasas de interés del sector financiero constantes a lo largo del tiempo	0,12	4	0,48
Programas gubernamentales para la apertura de nuevos mercados a través de políticas y ferias de emprendimiento y PYMES	0,08	3	0,24
La carne de pollo es uno de los principales productos de consumo por parte de las familias	0,20	3	0,60
Amenazas			
Apertura a la entrada de carne de pollo proveniente de Colombia y Perú	0,14	4	0,56
Aumento de impuestos y tributos a las PYMES debido a los cambios legislativos	0,11	3	0,33
Difícil acceso al factor tecnológico por parte de las avícolas pequeñas y medinas	0,12	4	0,48
Concentración del mercado del 45% en la venta de carne de pollo por parte de las grandes empresas	0,08	3	0,24
Total	1,00	28	3,53

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

En la tabla 24 se puede observar que la sumatoria de los factores externos positivos para la Avícola Puntzan que son las oportunidades es igual a 1.92 mientras que la sumatoria de los factores externos determinadas por las amenazas tienen un valor de 1.61. Esto indica que existe un panorama externo favorable para la empresa del 54% debido principalmente a la facilidad al acceso de crédito por parte de la empresa debido al hecho de no registrar deudas pendientes y tener un manejo excelente de la cuenta corriente en distintas entidades financieras. Este crédito debe ser destinado principalmente para la tecnificación de las instalaciones de la empresa con la finalidad de reducir costos e ingresar a nuevos nichos de mercado.

Los factores externos negativos representan el 46% para la empresa. Las amenazas más preocupantes radican en el ingreso de carne de pollo de países vecinos con mayor competitividad debido a su tecnología y moneda propia; la concentración del mercado por parte de las grandes empresas debido a las políticas gubernamentales que benefician a la construcción de posibles monopolios.

A continuación, se presenta la matriz de estrategias que se construye después de haber realizado el análisis financiero, PESTEL y FODA.

Estrategia O₁F₁: Se establece mantener abierta una línea de crédito con las distintas instituciones bancarias en las cuales se mantiene una cuenta corriente debido a que el análisis financiero permite observar que no existen deudas registradas con instituciones financieras y se registra permanentemente efectivo en la cuenta de efectivo y sus equivalentes.

Estrategia O₃F₁: Al revisar el análisis de los estados de resultados y los distintos indicadores financieros aplicados, se observa que es necesario reducir los costos en los procesos de producción con la finalidad de mejorar la utilidad neta de la empresa. Esto debido a que el rendimiento registrado por la organización desde el año 2018 no supera los 8 puntos porcentuales. Esto es un problema ya que se recomienda que la utilidad para una empresa supere el porcentaje que pagan las instituciones financieras por concepto de inversiones. Es decir, es necesario que la empresa trabaje en la reducción de sus costos y gastos para lograr una utilidad mínima del 18%.

Estrategia A₁F₁: Con el análisis PESTEL y los resultados obtenidos en el estado de pérdidas y ganancias se observa que es necesario realizar una reducción de los costos y gastos de la empresa con la finalidad de mejorar su competitividad en el mercado frente a grandes marcas y principalmente combatir al incremento del ingreso de pollo colombiano y peruano al mercado ecuatoriano.

Estrategia A₃F₁: Con el análisis PESTEL se observa que la empresa debe aprovechar las reducciones arancelarias en temas tecnológicos implementados por el gobierno del Ecuador. Esto apalancado con la apertura al crédito por parte de las instituciones financieras y con esto aportar a conseguir la reducción de los costos a través del factor tecnológico.

Estrategia O1D1: Con el análisis del control interno de la Avícola Puntzan se observa que no existen los manuales y políticas de funcionamiento esto es necesario implementar para poder salvaguardar los recursos de la empresa y así aportar a la reducción de los costos y gastos a lo mínimo posible.

Estrategia A1D1: Al analizar el indicador de rotación de cartera y los plazos de pago de los clientes se observa que es necesario reducir estos a 21 días con la finalidad de aumentar las ventas con los distintos clientes y así mejorar los ingresos de la empresa.

Estrategia O1D2: Al realizar el análisis del control interno de la Avícola Puntzan se observa la necesidad de controlar e instalar un sistema de control interno profesional que permita en tiempo real mantener un control de los recursos que permita la mitigación de los costos y gastos innecesarios registrados en los análisis de los estados financieros.

Estrategia A1D2: al revisar los análisis de los estados financieros es necesario determinar los gastos administrativos y costos de ventas que reducen altamente la utilidad operacional. Para lo cual se debe realizar una examinación profunda de cada una de las cuentas de costos y gastos.

Estrategia O1D3: En el análisis del control interno se ha identificado que el actual sistema contable no posee todos los módulos necesarios para la empresa. Por lo que es importante la inversión en un sistema contable óptimo para empresas de producción, ya que el actual no posee el módulo de producción ni permite el cruce automático de la información financiera.

Estrategia O3D3: El análisis PESTEL y FODA evidencia una necesidad de la Avícola Puntzan de invertir en publicidad principalmente en redes sociales, radio e impresa con la construcción de su marca para posicionarse en el mercado y conseguir mejorar su capacidad de competencia con otras empresas del país y otras provenientes de Colombia y Perú.

Estrategia A1D3: Al revisar el análisis PESTEL y los reportes de producción de la Avícola Puntzan se ve la necesidad de innovar en la producción de nuevos productos en base a los residuos como abono orgánico que permita mejorar el nivel de utilidad.

Tabla 25

Matriz de estrategias

Detalle	Fortalezas			Debilidades		
	F1: Negociación de insumos directamente	F2: Confianza de los clientes en varias provincias	F3: Productos con certificación alemana	D1: Inexistencia de manuales de funcionamiento y de políticas de financiamiento	D2: Inexistencia de control interno	D3: Ineficiente control financiero
O1: Acceso inmediato al crédito	Sostener una línea de crédito abierta para la adquisición de insumos al mejor precio en situaciones de emergencia	Mayor cobertura de mercado por parte de la empresa a través de la expansión de la planta de producción y mejoramiento de logística	Preparar un plan de importaciones de los insumos veterinarios y pollo broile directamente del exterior	Inversión directa en la elaboración profesional y minuciosa de los manuales de funcionamiento y las políticas de financiamiento	Implementación de un sistema de control interno y mejoramiento continuo moderno y completo enfocado al negocio de producción y comercialización de carne de pollo	Implementación de un sistema financiero y contable óptimo que facilite la actividad contable, el control financiero y planificación económica
O3: Incentivos gubernamentales a través de ferias y promoción de productos nacionales	Elaboración de un plan de reducción de costos para obtener un menor precio en el mercado e incrementar las utilidades	Promover una campaña publicitaria ingeniosa con varios testimonios de los distintos clientes a nivel nacional	Ofertar productos con certificación de excelentísima calidad a través de los canales de publicidad y ventas	Incluir dentro de los manuales de funcionamiento actividades de promoción y consolidación de marca	Seguimiento constante a los productos, materiales e insumos que se destinen a las distintas ferias nacionales en las que la empresa participe	Estipulación de una cuenta con fines de publicidad, impulso y posicionamiento de marca en el mercado
A1: Entrada de carne de pollo de Colombia y Perú	Reestructuración económica para la reducción de costos a través de la negociación con nuevos proveedores directos sin bajar la calidad de los insumos	Implementación de un programa de publicidad testimonial con enfoque del beneficio de consumir productos nacionales	Busqueda de nuevas marcas de pollito broiler con la finalidad de mejorar su proceso de crecimiento que permita la reducción de inversión en su crianza	Diseño de un plan de acción que permita el aumentar la capacidad de crédito de clientes con la finalidad de obtener una ventaja sobre la competencia	Análisis constante al comportamiento de las distintas cuentas con la finalidad de observar en las que se puede minimizar los recursos y así reducir los costos de producción	Diseñar un plan financiero que permita la utilización de todos los recursos perdidos en el proceso de producción para generar nuevas fuentes de ingresos para la empresa
A3: Dificil acceso al factor tecnológico	Renovar las plantas de producción y mejor equipamiento de los galpones con tecnología de punta que permita mejorar los tiempos de producción	Mejoramiento en los tiempos de entrega a los clientes sin perder los índices de calidad	Negociación con empresas filiales y amigas de las marcas extranjeras que se utilizan en la actividad de la empresa	Diagnosticar el estado de funcionamiento del factor tecnológico con la finalidad de establecer prioridades en la adquisición de tecnología	Diseñar un plan de control interno del correcto manejo del factor tecnológico	Elaboración de un plan de inversión con la finalidad de adquirir por procesos nueva tecnología para la empresa

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Tabla 26

Matriz resumen del sistema de gestión financiera recomendado

Control interno financiero	Construir políticas de control financiero interno	Dirección de la empresa	Sistema de control interno confiable que permite su mejora continua
	Construcción de los informes anuales del comportamiento de las cuentas financieras		
	Elaborar balances generales bajo las normas NIIF para PYMES		
	Disponer la construcción anualmente del flujo de efectivo y cambios del patrimonio		
	Realizar conciliaciones bancarias semanales para el control de las cuentas empresariales		
	Calcular anualmente indicadores de inversión (TREMA, VAN, TIR, RSI, Costo-Beneficio)		
Análisis de los estados financieros	Realizar trimestralmente el análisis vertical de los estados financieros	Departamento de contabilidad y gerencia general	Sistema de seguimiento y análisis financiero que permite determinar la situación real de la empresa
	Realizar trimestralmente el análisis horizontal de los estados financieros		
	Presentar informes trimestrales de la composición y comportamiento del activo, pasivo y patrimonio		
	Analizar el comportamiento de los activos con los pasivos		
Construcción y análisis de indicadores de liquidez, endeudamiento y eficiencia	Cálculo trimestral de indicadores de liquidez (razón corriente, prueba ácida, capital de trabajo)	Gerencia general y jefes departamentales	Sistema de control de desempeño y sostenibilidad de la empresa
	Cálculo trimestral de indicadores de eficiencia (rotación de inventarios, rotación de cartera,		
	Cálculo trimestral de indicadores de endeudamiento (endeudamiento, autonomía, razón		
	Análisis Du-Pont		
Análisis del entorno externo e interno de la empresa	Análisis PESTEL anual: factor político, factor económico, factor tecnológico, factor ecológico, factor legal	Gerencia general y jefes departamentales	Sistema para detectar oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades para la empresa
	Análisis FODA anual de la empresa		
Seguimiento financiero	Flujos de cobro mensual: matriz de cobros, informe de los procesos facturación por instrumentos de cobro, informe de procesos impagos, informe de formas de pago por cliente	Departamento contable y gerencia general	Fortalecimiento de procesos financieros cotidianos
	Flujos de pago mensual: matriz de pagos, informe de los procesos de compras por		
	Gestión de fondos: arqueo de caja, revisión de la conciliación bancaria		

Elaborado por: Mariño, J. (2021)

Modelo de gestión financiera para la Avícola Puntzan

Balance de prueba (PUC): son los balances financieros que se construyen en base a las cuentas del activo corriente, pasivo corriente, ingresos, costos y gastos. Esto con la finalidad de verificar y validar la información financiera proporcionada en los estados financieros de la Avícola Puntzan.

Diagnóstico financiero: se calculan los indicadores financieros con la finalidad de analizar la gestión de la Avícola Puntzan. La información recopilada en este elemento del modelo de gestión financiera es importante debido a que es la base para una correcta planificación y direccionamiento de la empresa.

Planeación y direccionamiento estratégico: en esta etapa del modelo se realiza la planificación y direccionamiento de la empresa por parte de la dirección de la Avícola Puntzan. Es de vital importancia este elemento debido a que en esta fase se establecen los objetivos estratégicos de la empresa. En base a esta planificación se procede a realizar la proyección de los estados financieros, esto con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Parámetros de proyección: en esta fase del modelo de gestión financiera se establecen los lineamientos del nivel máximo del crecimiento empresarial que puede alcanzar la Avícola Puntzan en base a los datos históricos disponibles y al análisis del entorno externo a la empresa.

Estados financieros proyectados: en base a la planificación realizada por la dirección de la empresa y los parámetros de proyección se construyen los estados financieros esperados para la Avícola Puntzan para cada período fiscal.

Cuadro de mando integral: una vez que se han proyectado los estados financieros en base a la planificación de la empresa, se procede a construir el cuadro de mando integral, elemento importante para el modelo de gestión financiera de la Avícola Puntzan debido a que permite distribuir los recursos financieros y humanos en cada una de las actividades para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de la empresa.

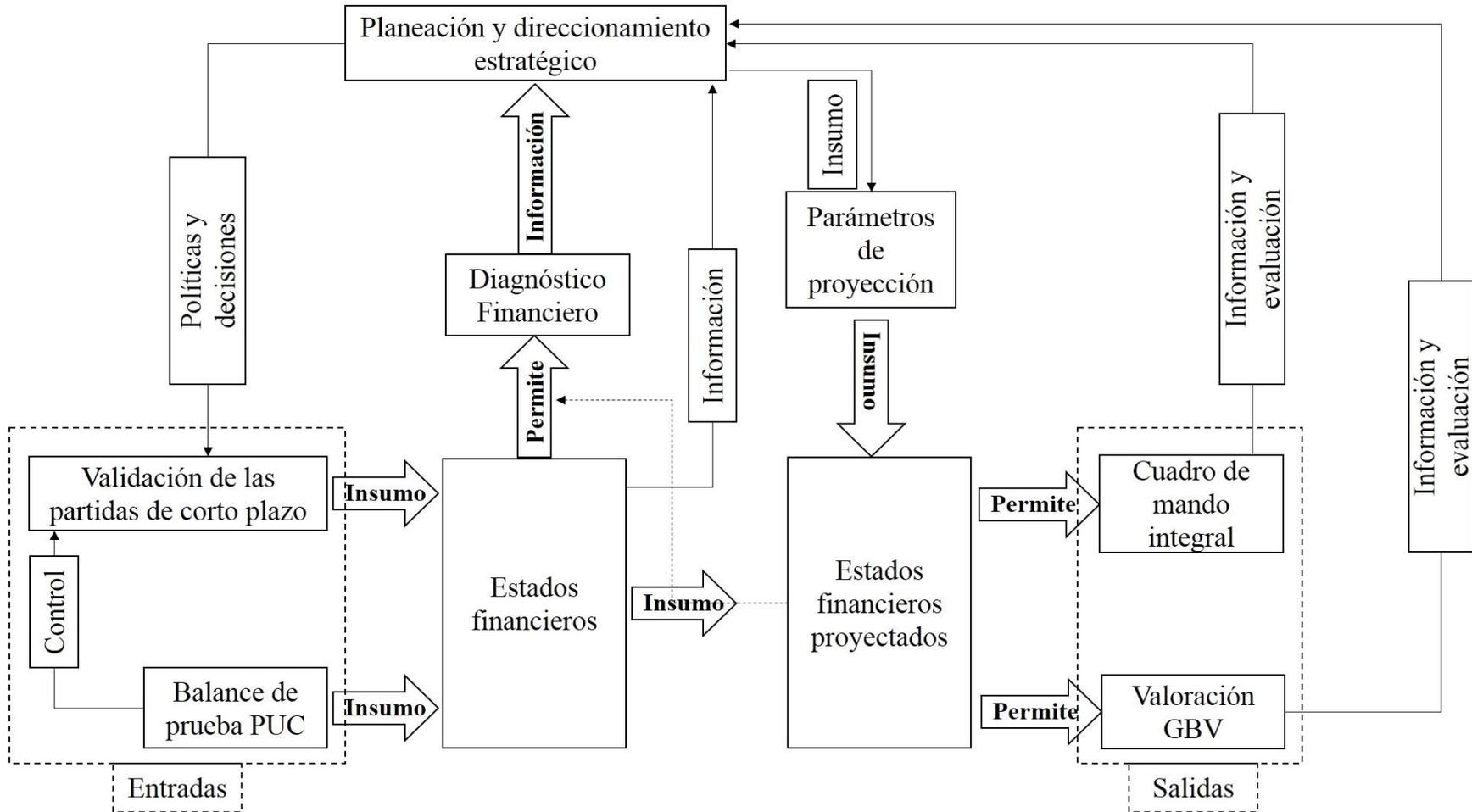
Valoración GBV: es un elemento importante del modelo de gestión financiera, es una herramienta útil para la gerencia de la Avícola Puntzan ya que permite a la dirección de la empresa tomar decisiones que permiten ir corrigiendo los errores presentados durante el desarrollo de la actividad de la empresa. Estas decisiones son cuantificadas bajo la valoración de la gerencia basada en valor (GBV), esto permite establecer si las decisiones tomadas minimizaron las pérdidas y maximizaron las utilidades de los recursos.

Información y evaluación: es el elemento del modelo de gestión financiera de la Avícola Puntzan que permite recopilar la información de todas las etapas que componen el modelo, esto con la finalidad de permitir evaluar la gestión financiera de la empresa en el año fiscal, además entrega las herramientas necesarias a la dirección de la empresa para cuantificar el cumplimiento de la planificación establecida y en base a esto realizar la toma de decisiones necesarias para la próxima planificación y direccionamiento de la empresa.

El modelo de gestión financiera para la Avícola Puntzan inicia con los elementos de entrada, que son: la verificación de las cuentas a corto plazo (activo corriente, pasivo corriente, ingresos y gastos) para construir los balances de prueba (PUC) y verificar así que los estados financieros estén correctamente elaborados. Posteriormente se procede a realizar los análisis financieros de los estados financieros y la construcción de los principales indicadores de la empresa. Una vez que se han realizado los análisis se procede a realizar la planificación y direccionamiento estratégico de la empresa, esto con el objetivo de poder realizar la proyección de los estados financieros que se esperan lograr en la organización. En base a los estados financieros proyectados se construye el mando integral que permite a la empresa distribuir los recursos humanos y no humanos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, además se aplicará la valoración de la gerencia basada en valor (GBV) que consiste en la toma de decisiones gerenciales enfocadas a minimizar las pérdidas y maximizar las utilidades. Finalmente, todo esto dirige nuevamente a la etapa de evaluación para realizar la nueva planificación basada en la información adquirida en la etapa de evaluación.

Gráfico 14

Modelo de Gestión Financiera Integral para Avícola Puntzan



Elaborado por: Mariño, J. (2021)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El análisis de la gestión financiera del departamento contable y financiero de la avícola Puntzan permite determinar que existe un nulo sistema de control interno dentro la empresa, lo que imposibilita el control adecuado de los recursos disponibles. La información financiera no es la más idónea debido principalmente a la presentación poco profesional presentada por el departamento contable a la dirección de la empresa. Además, el departamento contable y financiero de la avícola Puntzan no realiza el levantamiento de indicadores financieros que permitan el diagnóstico y evaluación de la gestión y utilización de los recursos disponibles en la empresa.

- Al realizar el análisis tanto vertical y horizontal de los estados financieros de la avícola Puntzan en el período 2017-2020. Se observa que los activos de la empresa registran un crecimiento anual de 1.56%, 1.20% y 0.82% respectivamente. Esta disminución es ocasionada principalmente por la depreciación de su planta y equipo y la crisis ocasionada por el Covid-19 en el año 2020. Además, el patrimonio de la empresa registra un crecimiento en los años 2018 y 2019, sin embargo, en el 2020 se da una caída del 4.61% a causa de la reducción de la cuenta de capital con la finalidad de enfrentar la crisis causada por el Covid-19. Finalmente, el estado de resultados en los años 2018 y 2019 muestran un aumento del 9.19% y 20.31% respectivamente; mientras que en el año 2020 se registra una caída de las utilidades del 6.96% como afectación del Covid-19.

- La avícola Puntzan luego de realizar la ponderación del análisis PESTEL y FODA se observa que las estrategias para la correcta gestión financiera se deben enfocar principalmente en aprovechar las fortalezas y oportunidades que permitan desarrollar un manual de funciones profesional y explicativo para todo el departamento contable y financiero para con esto implementar un

sistema de control interno adecuado que permita el correcto resguardo y utilización de los recursos disponibles en la empresa.

4.2. Recomendaciones

- Al realizar el análisis del sistema de gestión financiera de la avícola Puntzan se recomienda que la empresa destine recursos para la implementación de un sistema de control interno y un mejor sistema contable y financiero con la finalidad de precautelar los recursos de la empresa. Además, se recomienda que la dirección de la empresa capacite constantemente al capital humano debido a que es necesario contar con un personal apto para cumplir con los objetivos de la empresa.
- Al realizar el análisis vertical y horizontal de los estados financieros en conjunto de los índices de gestión financieros de la avícola Puntzan. Se recomienda que esta información sea analizada trimestralmente con la finalidad de comprender la realidad en la que se desenvuelve la empresa con la finalidad de establecer los períodos de mayor y menor cantidad de ventas y así construir un plan de negocios que implique los presupuestos de compras, ventas y endeudamiento con el fin de maximizar la utilización de los recursos eliminando la problemática de exceso o inexistencia de producción.
- Al realizar el análisis PESTEL y FODA de la avícola Puntzan se observa que la mayor debilidad es la inexistencia de un manual de funciones y de políticas referentes a gestión financiera que facilite el procedimiento de crédito y recuperación de cartera. Por lo que se recomienda que se destine recursos en la inversión de la elaboración profesional de los distintos manuales de funcionamiento de la avícola Puntzan y las políticas de gestión de recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L., & Hanni, A. (2017). *Prácticas de contabilidad*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Basurto Zambrano, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Fundación Dialnet*, 3-14. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761614>
- Cabrera Bravo, C., Fuentes Zurita, M., & Cerezo Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-232. doi:<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Carrillo Flores, A. L. (2015). Población y muestra. *Universidad Autónoma de Texcoco*, 1-35. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Chapi, & Ojeda. (2017). *Plan Contable General Empresarial y Estados Financieros*. México D.F: FFECAT Editoria.
- Comte, A. (1844). *Discurso sobre el espíritu positivo*. (J. Marías, Ed., & J. Marías, Trad.) México D.F.: CRAI Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/comte/discurso.pdf>
- Durkheim, E. (1895). *Las reglas del método sociológico*. (E. Champourun, Trad.) México D.F: Fondo de cultura económica México. Obtenido de <https://www.derechopenalenlared.com/libros/emile-durkheim-las-reglas-del-metodo-sociologico-derecho-penal-en-la-red.pdf>
- Fajardo Ortiz, M., & Soto González, C. (2017). *Gestión Financiera empresarial*. Machala: UTMACH. Obtenido de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Administración financiera* (Decimosegunda ed.). (A. Enriquez Brito, Trad.) México D.F, México: Pearson Educación. Obtenido de https://www.academia.edu/28949029/LIBRO_Principios_de_Administracion_Financiera_LAWRENCE_J_GITMAN

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F: McGRAW-HILL. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Koontz, H., & O'Donnell, C. (2007). *Elementos de administración* (Séptima ed.). (E. B. Franklin Finkowski, Ed.) México D.F, México. Obtenido de https://www.academia.edu/38391552/Elementos_de_Administracion_7ma_Edi_pdf

Moncaris Gonzalez, M. (2013). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa agencia de aduana agencomex ltda, nivel 2*. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena-Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2704/Dise%C3%B1o%20de%20un%20Modelo%20de%20Gestion%20Financiera%20Agencomex%20Ltda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

Nava, R., & Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

- Obregon Garro, J. M. (2015). Balances empresariales. *Calameo*, 1-7. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/001776507ea0743adf125>
- Pérez Aria, S. M., & Pérez Sisa, F. G. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista Publicando*, 3(8), 563-578. doi:1390-9304
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones determinar estrategias de intervención en las organizaciones determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas. *Contribuciones a la Economía*, 1-16. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Prieto Hurtado, C. A. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: Fundación para la Educación Superior San Mateo. Obtenido de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Puente Riofrío, M., & Viñán Villagran, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-18-194445-libro%20portada%20y%20contra%20portada%20planeaci%C3%B3n%20MPR.pdf>
- Puerta Guardo , F., & Vergara Arrieta , J. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676021.pdf>
- Quillupangui Cadena, J. (2014). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa AGROCOMEXPORT Cía. Ltda.* Sangolquí: ESPE.
- Reyes Martínez, I., & Cadena Martínez, L. (2010). La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones. *Publicaciones Universidad*

Autónoma del Estado de Hidalgo, 20-36. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>

Reyes Ponce, A. (1985). *Administración por objetivos*. México D.F., México: LIMUSA. doi:9789681802752

Romero López, Á. J. (2011). *Contabilidad intermedia*. Puebla: Mc Graw Hill.

Obtenido de

<http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/510/1/Contabilidad%20Intermedia%20-%20Javier%20Romero%20-%203ra%20Edici%C3%B3n.pdf>

Secretaría de Estado de Finanzas de la República Dominicana. (2012). *Modelo de procesos de la gestión financiera*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Hacienda. Obtenido de

https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/70/IADB-DR-L1070_esAQ7Ce.pdf

Terrazas Pastor, R. A. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Perspectivas*(23), 55-72. doi:1994-3733

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. (M. A. González Osuna, Trad.) México: Pearson educación. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Carta de aceptación

Ambato, 26 de agosto de 2020

Srta.

Janeth Carolina Mariño

Estudiante

Universidad Técnica de Ambato

Yo, **HERNÁN DAVID CEVALLOS NÚÑEZ** con C.I 1804307211, en calidad de Gerente General de la Avícola Puntzan; en respuesta a la petición realizada por la Srta. **JANETH CAROLINA MARIÑO** estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, autorizo que se realice el proyecto integrador denominado “**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA AVÍCOLA PUNTZAN**”, y con ello se facilite la información pertinente para dicho fin.

Augurándole éxitos en sus actividades académicas me suscribo.

Atentamente;

Hernán David Cevallos

Gerente General

Avícola Puntzan

AVÍCOLA
PUNTZAN

Anexo 2: Balance General 2017

CEVALLOS NUNEZ HERNAN DAVID

Página 1
Fecha 07/10/2020

BALANCE GENERAL
AL: 31/12/2017

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
1.	ACTIVO		61424,50
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		35824,50
1.1.1.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	4415,79	
1.1.2.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	11422,34	
1.1.3.	INVENTARIOS DE MERCADERIAS	19986,37	
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE		25600,00
1.2.1.	TERRENOS Y EDIFICIOS	0,00	
1.2.2.	VEHÍCULOS	8600,00	
1.2.3.	PLANTA Y EQUIPO	17000,00	
2.	PASIVOS		25045,93
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		25045,93
2.1.1.	PROVEEDORES	24913,58	
2.1.2.	OBLIGACIONES BANCARIAS CORTO PLAZO	0,00	
2.1.3.	RET. FUENTE IMPUESTO RENTA POR PAGAR	125,51	
2.1.4.	RET. FUENTE IVA POR PAGAR	6,84	
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES		0,00
3.	PATRIMONIO		36378,57
3.1.	CAPITAL SOCIAL	27586,57	
3.3.	UTILIDAD DEL EJERCICIO	8792,00	
	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		61424,50



Sr. HERNAN CEVALLOS
PROPIETARIO



ING. VERONICA GUZMAN
CONTADORA CPA

Anexo 3: Balance General 2018

CEVALLOS NUNEZ HERNAN DAVID

Página 1
Fecha 07/10/2020

BALANCE GENERAL
AL: 31/12/2018

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
1.	ACTIVO		62384,01
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		38904,01
1.1.1.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	5187,54	
1.1.2.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	12547,82	
1.1.3.	INVENTARIOS DE MERCADERIAS	21168,65	
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE		23480,00
1.2.1.	TERRENOS Y EDIFICIOS	0,00	
1.2.2.	VEHÍCULOS	7980,00	
1.2.3.	PLANTA Y EQUIPO	15500,00	
2.	PASIVOS		25197,44
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		25197,44
2.1.1.	PROVEEDORES	25000,00	
2.1.2.	OBLIGACIONES BANCARIAS CORTO PLAZO	0,00	
2.1.3.	RET. FUENTE IMPUESTO RENTA POR PAGAR	186,64	
2.1.4.	RET. FUENTE IVA POR PAGAR	10,80	
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES		0,00
3.	PATRIMONIO		37186,57
3.1.	CAPITAL SOCIAL	27586,57	
3.3.	UTILIDAD DEL EJERCICIO	9600,00	
	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		62384,01

Sr. HERNAN CEVALLOS
PROPIETARIO

ING. VERONICA GUZMAN
CONTADORA CPA

Anexo 4: Balance General 2019

CEVALLOS NUNEZ HERNAN DAVID

Página 1
Fecha 07/10/2020

BALANCE GENERAL
AL: 31/12/2019

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
1.	ACTIVO		<u>63133,75</u>
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		<u>41773,75</u>
1.1.1.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	5317,25	
1.1.2.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	11998,36	
1.1.3.	INVENTARIOS DE MERCADERIAS	<u>24458,14</u>	
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE		<u>21360,00</u>
1.2.1.	TERRENOS Y EDIFICIOS	0,00	
1.2.2.	VEHÍCULOS	7360,00	
1.2.3.	PLANTA Y EQUIPO	<u>14000,00</u>	
2.	PASIVOS		<u>23997,18</u>
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		<u>23997,18</u>
2.1.1.	PROVEEDORES	23762,00	
2.1.2.	OBLIGACIONES BANCARIAS CORTO PLAZO	0,00	
2.1.3.	RET. FUENTE IMPUESTO RENTA POR PAGAR	205,36	
2.1.4.	RET. FUENTE IVA POR PAGAR	<u>29,82</u>	
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES		<u>0,00</u>
3.	PATRIMONIO		<u>39136,57</u>
3.1.	CAPITAL SOCIAL	27586,57	
3.3.	UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>11550,00</u>	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO			<u>63133,75</u>



Sr. HERNAN CEVALLOS
PROPIETARIO



ING. VERONICA GUZMAN
CONTADORA CPA

Anexo 5: Balance General 2020

CEVALLOS NUNEZ HERNAN DAVID

Página 1
Fecha 07/10/2020

BALANCE GENERAL
AL: 31/12/2020

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
1.	ACTIVO		63654,34
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		44414,34
1.1.1.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	4058,36	
1.1.2.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	14657,74	
1.1.3.	INVENTARIOS DE MERCADERIAS	25698,24	
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE		19240,00
1.2.1.	TERRENOS Y EDIFICIOS	0,00	
1.2.2.	VEHÍCULOS	6740,00	
1.2.3.	PLANTA Y EQUIPO	12500,00	
2.	PASIVOS		26322,09
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		26322,09
2.1.1.	PROVEEDORES	26099,14	
2.1.2.	OBLIGACIONES BANCARIAS CORTO PLAZO	0,00	
2.1.3.	RET. FUENTE IMPUESTO RENTA POR PAGAR	199,41	
2.1.4.	RET. FUENTE IVA POR PAGAR	23,54	
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES		0,00
3.	PATRIMONIO		37332,25
3.1.	CAPITAL SOCIAL	26586,57	
3.3.	UTILIDAD DEL EJERCICIO	10745,68	
	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		63654,34

Sr. HERNAN CEVALLOS
PROPIETARIO

ING. VERONICA GUZMAN
CONTADORA CPA

Anexo 6: Estado de Resultados 2017

CEVALLOS NUNEZ HERNAN DAVID

Página 1
Fecha 07/10/2020

ESTADO DE RESULTADOS
AL: 31/12/2017

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
4.	INGRESOS		93358,32
4.1.	VENTAS NETAS	93358,32	
4.1.2.	COSTO DE VENTAS	31583,94	
	UTILIDAD BRUTA		<u>61774,38</u>
5	GASTOS		<u>48513,45</u>
5.1.	GASTOS DE VENTA	7854,00	
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	20195,40	
5.3.	GASTOS DE PRODUCCION	19074,60	
	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		47124,00
	UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>14650,38</u>
5.4.	GASTOS FINANCIEROS	189,45	
5.5.	OTROS GASTOS	1200,00	
	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRAB.		13260,93
5.6.	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1989,14	
5.7.	IMPUESTO A LA RENTA	2479,79	
	UTILIDAD NETA		<u>8792,00</u>

Sr. HERNAN CEVALLOS
PROPIETARIO

ING. VERONICA GUZMAN
CONTADORA CPA

Anexo 7: Estado de Resultados 2018

CEVALLOS NUNEZ HERNAN DAVID

Página 1

Fecha 07/10/2020

ESTADO DE RESULTADOS
AL: 31/12/2018

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
4.	INGRESOS		146869,00
4.1.	VENTAS NETAS	146869,00	
4.1.2.	COSTO DE VENTAS	52510,72	
	UTILIDAD BRUTA		<u>94358,28</u>
5	GASTOS		<u>79878,64</u>
5.1.	GASTOS DE VENTA	17225,88	
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	30326,16	
5.3.	GASTOS DE PRODUCCION	30302,04	
	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		77854,08
	UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>16504,20</u>
5.4.	GASTOS FINANCIEROS	224,56	
5.5.	OTROS GASTOS	1800,00	
	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRAB.		<u>14479,64</u>
5.6.	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2171,95	
5.7.	IMPUESTO A LA RENTA	2707,69	
	UTILIDAD NETA		<u>9600,00</u>

Sr. HERNAN CEVALLOS
PROPIETARIO

ING. VERONICA GUZMAN
CONTADORA CPA

Anexo 8: Estado de Resultados 2019

CEVALLOS NUNEZ HERNAN DAVID

Página 1

Fecha 07/10/2020

ESTADO DE RESULTADOS
AL: 31/12/2019

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
4.	INGRESOS		150115,52
4.1.	VENTAS NETAS	150115,52	
4.1.2.	COSTO DE VENTAS	<u>52552,56</u>	
	UTILIDAD BRUTA		<u>97562,96</u>
5	GASTOS		<u>80142,14</u>
5.1.	GASTOS DE VENTA	17225,88	
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	30326,16	
5.3.	GASTOS DE PRODUCCION	<u>30302,04</u>	
	TOTAL GASTOS DE OPERACION		77854,08
	UTILIDAD DE OPERACION		<u>19708,88</u>
5.4.	GASTOS FINANCIEROS	232,14	
5.5.	OTROS GASTOS	<u>2055,92</u>	
	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRAB.		<u>17420,82</u>
5.6.	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2613,13	
5.7.	IMPUESTO A LA RENTA	<u>3257,69</u>	
	UTILIDAD NETA		<u><u>11550,00</u></u>

Sr. HERNAN CEVALLOS
PROPIETARIO

ING. VERONICA GUZMAN
CONTADORA CPA

Anexo 9: Estado de Resultados 2020

CEVALLOS NUNEZ HERNAN DAVID

Página 1
Fecha 07/10/2020

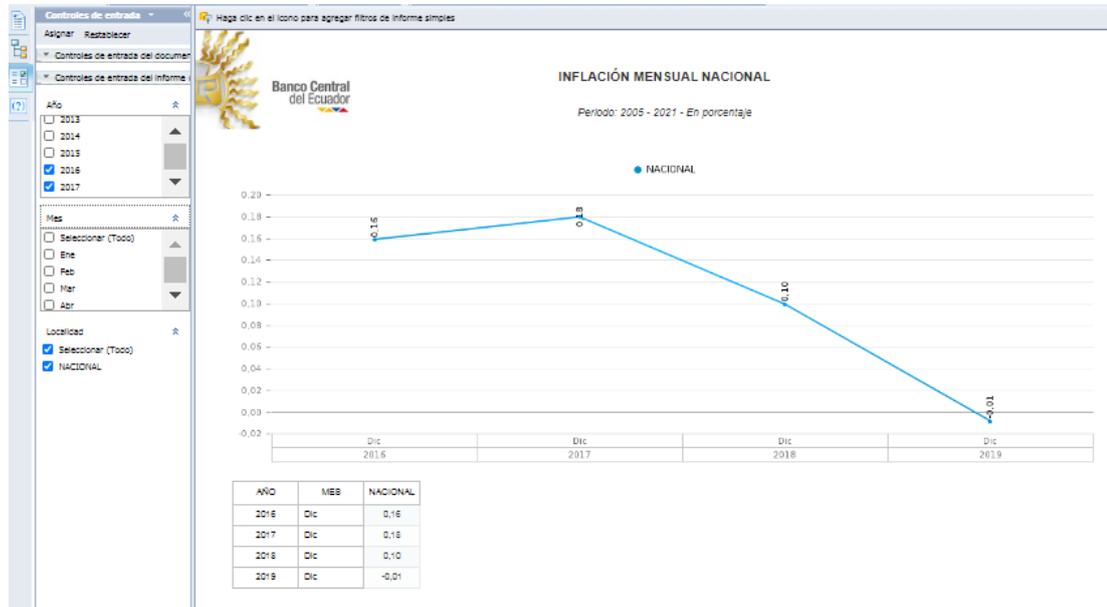
ESTADO DE RESULTADOS
AL: 31/12/2020

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
4.	INGRESOS		148617,32
4.1.	VENTAS NETAS	148617,32	
4.1.2.	COSTO DE VENTAS	40210,46	
	UTILIDAD BRUTA		<u>108406,86</u>
5	GASTOS		<u>92199,20</u>
5.1.	GASTOS DE VENTA	19555,29	
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	35508,72	
5.3.	GASTOS DE PRODUCCION	35007,54	
	TOTAL GASTOS DE OPERACION		90071,55
	UTILIDAD DE OPERACION		<u>18335,31</u>
5.4.	GASTOS FINANCIEROS	227,65	
5.5.	OTROS GASTOS	1900,00	
	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRAB.		<u>16207,66</u>
5.6.	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2431,15	
5.7.	IMPUESTO A LA RENTA	3030,83	
	UTILIDAD NETA		<u>10745,68</u>

Sr. HERNAN CEVALLOS
PROPIETARIO

ING. VERONICA GUZMAN
CONTADORA CPA

Anexo10: Inflación



Anexo11: IPC

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

4.2.1.a ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR
Índice, 2014=100; variación anual, mensual y acumulada

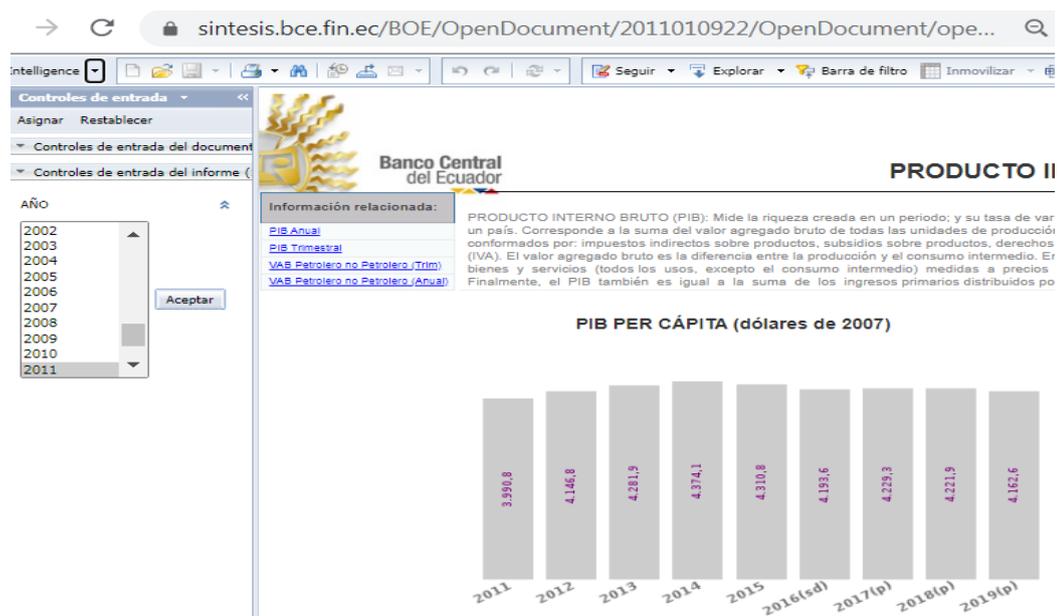
Período	TOTAL Ponderación: 100.0%			
	Índice	Variación porcentual		
		Anual	Mensual	Inflación
Promedio anual				
2016	105,00	1,73	0,09	0,16
2017	105,44	0,42	-0,02	0,18
2018	105,21	-0,22	0,02	0,10
2019	105,49	0,27	-0,005	-0,01

Anexo12: Tasas de interés

→ contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indic... En pausa

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.88	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.86	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.61	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	7.56	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.57	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.12	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.70	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.26	Comercial Prioritario PYMES	11.83

Anexo 13: PIB Per Cápita



Anexo 14: Pobreza

