



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO
– AUDITOR**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ENFOCADO EN
OPTIMIZAR LAS VENTAS, CREDITO Y COBRANZAS PARA
LA EMPRESA PROAVICEA. CIA. LTDA.**

AUTOR: CEVALLOS GORDÓN, JUAN CARLOS

DIRECTOR: ECON. PEÑAHERRERA, OSCAR

**SANGOLQUÍ,
2016**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICADO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO

DIRECTOR: ECON. OSCAR PEÑAHERRERA

CERTIFICA

Que el Trabajo de Titulación **“MODELO DE GESTION FINANCIERO ENFOCADO EN OPTIMIZAR LAS VENTAS, CREDITO Y COBRANZAS PARA LA EMPRESA PROAVICEA”** fue realizado en su totalidad por el estudiante Juan Carlos Cevallos Gordón, ha sido guiado y revisado periódicamente como requerimiento parcial para la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, Contador Pública- Auditor.

Sangolquí, 11 de Enero del 2016

ECON. OSCAR PEÑAHERRERA

DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **JUAN CARLOS CEVALLOS GORDÓN**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“MODELO DE GESTION FINANCIERO ENFOCADO EN OPTIMIZAR LAS VENTAS, CREDITO Y COBRANZAS PARA LA EMPRESA PROAVICEA”** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas, cuyas fuentes se incorporan en las respectivas referencias bibliográficas.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad

Sangolquí, 11 de Enero del 2016

JUAN CARLOS CEVALLOS GORDÓN

EGRESADO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, JUAN CARLOS CEVALLOS GORDÓN

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del proyecto de grado titulado **“MODELO DE GESTION FINANCIERA ENFOCADO EN OPTIMIZAR LAS VENTAS, CREDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA PROAVICEA CIA. LTDA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 11 de Enero del 2016

JUAN CARLOS CEVALLOS GORDÓN

EGRESADO

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mi Padre Carlos Rogelio Cevallos Gordon quien estuvo siempre presente en todas las etapas de mi vida, quien se orgulleció de cada logro mío, como también quien fue la persona que motivo a continuar mi carrera hasta culminarla. Hoy ya no está con nosotros pero desde la eternidad seguro lo tendrá bien en alto este triunfo que lo logre culminar luego de tanto esfuerzo.

También dedico a todas las personas que a su debido tiempo me acompañaron en este camino, mi entero agradecimiento a todos ellos y mi gratitud por siempre.

Juan Carlos Cevallos Gordón

AGRADECIMIENTO

Mi primer agradecimiento a Dios por darme la vida y permitirme culminar este presente reto en mi vida, su fortaleza y su bendición cada día, a mí y toda mi familia con luz y esperanza.

Mi agradecimiento a mi familia, a mi esposa a mis hijos a mis hermanos que siempre estuvieron pendientes de mi desarrollo personal, que no escatimaron tiempo al momento de darme aliento para continuar.

Mi agradecimiento a las Universidad de las Fuerzas Armadas de quien siempre me orgulleceré por haberme abierto sus puertas y permitirme concluir mi carrera, a todos los profesores que me acompañaron en todas las tutorías y en especial al Economista Oscar Peña Herrera quien fue mi director y con mucha paciencia me colaboro en la presente.

Finalmente mi sincero agradecimiento y gratitud a la Empresa Proavicea Cía.Ltda. La misma que permitió realizar el presente trabajo dando todas las facilidades para la respectiva investigación.

Juan Carlos Cevallos Gordón

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES	
1.1. Generalidades	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Situación Actual	2
1.2.2. Pronóstico.....	4
1.2.3. Control Pronóstico	4
1.3. Formulación del Problema y Sistematización del Problema	5
1.3.1. Formulación del Problema	5
1.3.2. Sistematización del Problema.....	5
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Justificación e Importancia.....	6

1.6.	Marco Referencial.....	6
1.6.1.	Marco Teórico.....	6
1.6.2.	Marco Conceptual.....	9
1.7.	Hipótesis.....	12
1.7.1.	Variables.....	12
1.7.1.1.	Dependientes:	12
1.7.1.2.	Independientes:.....	12
1.7.2.	Indicadores	12
1.8.	Metodología	13
1.8.1.	Tipos de Estudio	13
1.8.2.	Métodos de Investigación	13
1.8.3.	Fuentes de Recopilación de la Información.....	14
1.9.	Base Legal.....	15
1.10.	Descripción de la Empresa	16
1.10.1.	Reseña Histórica	16
1.10.2.	Organización.....	20
1.10.3.	Filosofía Empresarial	32
	CAPÍTULO II.....	34
	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO	
	ESTRATÉGICO	
2.1.	Macro Ambiente.....	34
2.1.1.	Factores Económicos	34
2.1.1.1.	La Inflación	35
2.1.1.2.	Presupuesto General del Estado.....	38
2.1.1.3.	Producto Interno Bruto	40
2.1.2.	Factores Sociales	42

2.1.3.	Factores Políticos.....	43
2.1.4.	Factores Tecnológicos.....	44
2.2.	Micro Ambiente.....	45
2.2.1.	Mercado.....	45
2.2.2.	Clientes.....	46
2.2.3.	Proveedores.....	48
2.2.4.	Competencia.....	49
2.2.5.	Sustitutos.....	49
2.3.	Procesos internos.....	50
2.3.1.	Departamento Administrativo Financiero.....	50
2.3.2.	Departamento de Producción.....	51
2.3.3.	Departamento de Ventas.....	51
2.4.	Matriz FODA.....	52
2.5.	Matriz de estrategia FODA.....	55
	CAPÍTULO III.....	57
	ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA	
3.1.	Análisis de los estados financieros.....	57
3.1.1.	Análisis del Balance General.....	57
3.1.1.1.	Análisis Horizontal del Balance General.....	57
3.1.1.2.	Análisis Vertical del Balance General.....	72
3.1.2.	Análisis de Estado de Resultados.....	76
3.1.2.1.	Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	76
3.1.2.2.	Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	82
3.2.	Análisis de Índices Financieros.....	85
3.2.1.	Análisis de Liquidez.....	86
3.2.1.1.	Razón Corriente.....	86

3.2.1.2.	Capital de Trabajo Neto.....	87
3.2.2.	Análisis de endeudamiento.....	87
3.2.2.1.	Razón de Endeudamiento.....	88
3.2.2.2.	Razón de Pasivo Largo Plazo a Patrimonio.....	88
3.2.2.3.	Razón de autonomía.....	89
3.2.3.	Análisis de Actividad.....	89
3.2.3.1.	Rotación de Cuentas por Cobrar.....	90
3.2.3.2.	Plazo Medio de Cobro.....	90
3.2.3.3.	Rotación de Inventarios.....	91
3.2.3.4.	Plazo Medio de Inventarios.....	91
3.2.3.5.	Rotación de Cuentas por Pagar.....	92
3.2.3.6.	Plazo Medio de Pagos.....	92
3.2.4.	Análisis de Rentabilidad.....	93
3.2.4.1.	Margen de Utilidad Neta.....	93
3.2.4.2.	Rentabilidad sobre Activos.....	94
3.2.4.3.	Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	94
3.2.5.	Análisis Sistema Du Pont.....	95
3.3.	Gestión de ventas, crédito y cobranza.....	97
	CAPÍTULO IV.....	109
	PROPUESTA DEL MODELO FINANCIERO	
4.1.	Propuestas planteadas a PROAVICEA.....	109
4.1.1.	Propuesta de políticas de ventas.....	111
4.1.2.	Propuesta de políticas de crédito.....	113
4.1.3.	Propuesta de políticas de cobranza.....	125
4.2.	Proyección Presupuestaria.....	126
4.2.2.	Presupuesto de Costos.....	127

4.2.3.	Presupuesto de Gastos	128
4.3.	Estados financieros proyectados	129
4.3.1.	Balance General proyectado	129
4.3.2.	Estado de resultado proyectado	130
4.3.3.	Estado de flujo proyectado	131
4.4.	Análisis de Sensibilidad.	136
CAPÍTULO V		140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1.	Conclusiones	140
5.2.	Recomendaciones	142
BIBLIOGRAFÍA		143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Composición de los accionistas de la empresa año 2006.....	18
Tabla 2: Composición actual de los accionistas de la empresa	19
Tabla 3: Inflación Anual del Ecuador Periodo 2006 - 2014	37
Tabla 4: Evaluación del Presupuesto General del Estado 2007 – 2015	39
Tabla 5: PIB Ecuador periodo 2003-2015.....	41
Tabla 6: Clientes de la empresa Proavicea CIA LTDA	46
Tabla 7: Listado de Proveedores de Proavicea CIA LTDA	48
Tabla 8: Matriz DAFO Empresa Proavicea CIA LTDA	55
Tabla 9: Matriz de Estrategia Proavicea CIA LTDA	56
Tabla 10: Análisis Horizontal del Balance General	58
Tabla 11: Análisis Vertical del Balance General	72
Tabla 12: Ecuación básica de la contabilidad.	73
Tabla 13: Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	77
Tabla 14: Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias	82
Tabla 15: Resultados DUPONT	96
Tabla 16: Nivel de Satisfacción con los productos de Proavicea	97
Tabla 17: Nivel de satisfacción con los vendedores de Proavicea.....	98
Tabla 18: Agrado de los clientes con el conocimiento visible del vendedor.....	99
Tabla 19: Satisfacción de los clientes con la comunicación hacia la empresa.....	100
Tabla 20: Forma de pago que más utiliza con la empresa.	101
Tabla 21: Satisfacción con las condiciones y plazos de las ventas a crédito.	102
Tabla 22: Posibilidad de compra nuevamente productos de Proavicea	103
Tabla 23: Nivel de fidelidad de los clientes.	104
Tabla 24: Clientes visitados por el jefe de ventas de la empresa	105
Tabla 25: Líneas de Crédito.....	117

Tabla 26: Criterios de aprobación línea de crédito 1.....	118
Tabla 27: Criterios de aprobación línea de crédito 2.....	119
Tabla 28: Criterios de aprobación línea de crédito 3.....	120
Tabla 29: Criterios de aprobación línea de crédito 4.....	121
Tabla 30: Criterios de aprobación línea de crédito 5.....	123
Tabla 31: Criterios de aprobación línea de crédito 6.....	124
Tabla 32: Presupuesto de Ventas año 2016, 2017 y 2018	127
Tabla 33: Presupuesto de Costo de Venta año 2016, 2017 y 2018.....	128
Tabla 34: Presupuesto de Gastos año 2016, 2017 y 2018	128
Tabla 35: Estados de Situación Financiera Proyectados.....	130
Tabla 36: Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados	131
Tabla 37: Flujo de Efectivo Proyectado	132
Tabla 38: Análisis de Sensibilidad, escenario probable	137
Tabla 39: Análisis de Sensibilidad, escenario pesimista.....	137
Tabla 40: Análisis de Sensibilidad, escenario optimista.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Inflación Anual del Ecuador Periodo 2006 - 2014.....	37
Figura 2 Evaluación del Presupuesto General del Estado 2007 - 2015.....	39
Figura 3 PIB Ecuador periodo 2003-2015.....	41
Figura 4 Tasa de Crecimiento del PIB Ecuador periodo 2003-2015	42
Figura 5 Compra de los clientes de Pollo en Pie	47
Figura 6 Clientes minoristas de la línea de Pollo en Pie	47
Figura 7 Comportamiento de la Cuentas de Activos	59
Figura 8 Comportamiento de las Cuentas por Cobrar	60
Figura 9 Comportamiento del Efectivo.....	61
Figura 10 Comportamiento del Inventario.....	61
Figura 11 Comportamiento de los Activos por Impuestos Corrientes	62
Figura 12 Comportamiento de las Propiedades Plantas y Equipos	63
Figura 13 Comportamiento de la Cuentas de Pasivos.....	64
Figura 14 Comportamiento de las Cuentas por Pagar.....	65
Figura 15 Comportamiento de las Obligaciones Bancarias	66
Figura 16 Comportamiento de los Impuestos por Pagar.....	66
Figura 17 Conducta de los Beneficios empleados a Corto Plazo	67
Figura 18 Conducta de las Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	68
Figura 19 Comportamiento de otras Cuentas por Pagar	68
Figura 20 Comportamiento de Beneficios Empleados Post - Empleo.....	69
Figura 21 Comportamiento de los Pasivos por Impuestos Diferidos.....	70
Figura 22 Comportamiento de la Cuentas de Patrimonio	71
Figura 23 Ecuación básica de la Contabilidad.	73
Figura 24 Composición de los activos.	74
Figura 25 Composición de los pasivos	75
Figura 26 Composición del patrimonio.....	76
Figura 27 Conducta de las Ventas en el periodo 2009 – 2014	78
Figura 28 Conducta del Costo de Ventas en el periodo 2009 – 2014.....	79
Figura 29 Conducta de los Gastos en el periodo 2009 – 2014	80
Figura 30 Comportamiento de los Gastos de Ventas y Administración.	80

Figura 31 Comportamiento de la Utilidad en el periodo 2009 – 2014	81
Figura 32 Composición de los ingresos	83
Figura 33 Composición de los gastos	85
Figura 34 Razón Corriente.....	86
Figura 35 Capital neto de Trabajo.....	87
Figura 36 Razón de Endeudamiento	88
Figura 37 Razón Pasivo Capital.....	88
Figura 38 Autonomía Financiera.....	89
Figura 39 Rotación de Cuentas por Cobrar	90
Figura 40 Plazo medio de Cobro	90
Figura 41 Rotación de Inventarios	91
Figura 42 Plazo medio de Inventarios.....	91
Figura 43 Rotación de Cuentas por Pagar.....	92
Figura 44 Plazo Medio de Pagos	92
Figura 45 Margen de Utilidad Neta	93
Figura 46 Rentabilidad sobre Activos	94
Figura 47 Rentabilidad sobre el Patrimonio	95
Figura 48 DUPONT.....	96
Figura 49 Nivel de Satisfacción con los productos de Proavicea.....	98
Figura 50 Nivel de satisfacción con los vendedores de Proavicea	99
Figura 51 Satisfacción de los clientes con el conocimiento del vendedor.....	100
Figura 52 Satisfacción de los clientes con el conocimiento del vendedor.....	101
Figura 53 Forma de pago que más utiliza con la empresa	102
Figura 54 Agrado con las condiciones y plazos de ventas a crédito.....	103
Figura 55 Posibilidad de compra nuevamente productos de Proavicea	104
Figura 56 Nivel de fidelidad de los clientes.	105
Figura 57 Clientes visitados por el jefe de ventas de la empresa	106
Figura 58 Rotación de las cuentas por cobrar proyectadas.....	133
Figura 59 Plazo medio de cobro de cuentas por cobrar proyectadas	133
Figura 60 Margen de utilidad sobre los años proyectados.....	134
Figura 61 Rentabilidad sobre activos proyectados	135
Figura 62 Rentabilidad sobre el patrimonio proyectado	135

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo fundamental diseñar un modelo de gestión financiero enfocado en optimizar el manejo de las ventas, crédito y cobranzas de la empresa Proavicea CIA. LTDA., con el fin de disminuir el valor de cuentas por cobrar y contribuir a la fidelización de los clientes. En el primer capítulo se analiza la situación problemática de la investigación así como el objetivo general y objetivos específicos, además de la justificación y la hipótesis de la misma. En el capítulo II se estudia el macro y micro ambiente, analizando factores como el comportamiento económico, social, político y tecnológico del país, así como el mercado, los clientes, proveedores, competencia y sustitutos de la empresa. En cuanto al capítulo III, en él se realiza un análisis del estado financiero de la empresa, comenzando un el análisis horizontal y vertical de los estados financieros y terminando por con las razones financieras. Por último en el Capítulo IV se proponen las políticas de venta, crédito y cobranza y se proyectan los estados de resultados en función del comportamiento histórico de la empresa y las nuevas políticas propuestas.

PALABRAS CLAVES:

- **POLÍTICAS**
- **VENTAS**
- **COBRO**
- **ANÁLISIS FINANCIERO**
- **CRÉDITO**

ABSTRACT

The study's main purpose is to design a model of financial management focused on optimizing sales management, credit and collections company Proavicea CIA. LTDA., in order to decrease the value of accounts receivable and contribute to customer loyalty. In the first chapter the problematic situation of the investigation and the general objective and specific objectives, along with the rationale and assumptions of it are analyzed. In Chapter II we study the macro and micro environment, analyzing factors such as technological economic behavior, social, political and country as well as the market, customers, suppliers, competitors and substitutes company. On Chapter III, an analysis of the financial status of the company is carried out, starting a horizontal and vertical analysis of financial statements and ending with financial reasons. Finally in Chapter IV sales policies, credit and collection are proposed and projected income statements based on the historical performance of the company and new policy proposals.

KEYWORDS:

- **POLITICAL**
- **SALES**
- **RECEIVABLES**
- **FINANCIAL ANALYSIS**
- **CREDIT.**

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. Generalidades

La industria avícola en el Ecuador se ha venido desarrollando con gran dinamismo desde 1970, lo que ha permitido integrar y relacionar en su crecimiento a otros sectores económicos, transformándose así en una cadena agroindustrial consolidada, que mediante dos pilares primordiales como son: la inversión en tecnología y la aplicación de normas de higiene y bioseguridad han logrado que sus unidades productivas manejan altos niveles de productividad y eficiencia.

La avicultura ecuatoriana durante los últimos años, ha jugado un papel importante en la generación de empleo y riqueza, constituyéndose en un rubro importante del PIB agropecuario, a pesar de los problemas ocasionados por la crisis económica y la presencia de fenómenos naturales adversos.

La producción de huevos y carne, dentro del sector avícola demuestra un crecimiento constante. Según el censo avícola 2006 realizado por MAGAP, AGROCALIDAD y CONAVE se identificaron 1567 granjas de avicultura familiar o de traspatio(Conave, 2006).

La industrialización en la producción de carne en especial la de pollo, ha sido la más destacada, debido en gran parte al crecimiento de la demanda y consecuencia de los cambios en la alimentación ecuatoriana. Los cambios mencionados han producido que actualmente un habitante consume alrededor de 32 kilogramos de carne al año con tendencia creciente.

El consumo de carne de pollo se ha constituido en la alternativa más rápida y económica para satisfacer la alimentación diaria en los hogares ecuatorianos, garantizando una dieta balanceada, saludable y nutritiva.

PROAVICEA CIA. LTDA. Es una empresa avícola que tiene su domicilio en la Provincia de Pichincha, cantón Cayambe, Parroquia Ascázubi, Barrio Norte calle: García Moreno. Que tiene como actividades comerciales: cría de aves de corral, elaboración de alimentos principalmente para animales de granja, transporte de carga por carretera.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Situación Actual

PROAVICEA CIA. LTDA. Hoy por hoy es una importante empresa avícola catalogada como grande, por sus niveles de ingresos y número de trabajadores, está formada por tres departamentos dentro de su organización:

- Departamento Administrativo Financiero.
- Departamento de Producción.
- Departamento de Ventas.

El departamento administrativo financiero es el encargado de las operaciones del área financiera contable y administrativa, para el área contable la empresa cuenta con los servicios de un contador público y una asistente contable, además en el área financiera cuenta con una asistente financiera. Los balances son declarados en las fechas establecidas con los respectivos pagos de impuestos. Los estados financieros son examinados mensualmente y al final de cada año por los accionistas con la principal intención de que estén establecidos de acuerdo a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.

La empresa Proavicea Cía. Ltda. Con su departamento de Producción se encarga de la crianza y producción de pollos de engorde. Actualmente tiene dos productos para la comercialización como son:

- Pollos vivos.
- Pollos procesados

El departamento de Ventas se encarga de la comercialización de los pollos vivos como los procesados en diferentes provincias del Ecuador, para lo cual utiliza vendedores que solicitan directamente a los clientes los pedidos de venta y luego realizan la venta a domicilio. Los vendedores son los encargados de conseguir nuevos clientes y de mantener la lealtad de los mismos. Los clientes que solicitan crédito los autoriza el vendedor, el plazo otorgado depende del grado de confianza que exista entre el vendedor y el cliente, los plazos son establecidos de manera informal, con plazos desde 1 día hasta 60 días. Además existe una modalidad de venta denominada “venta contra entrega” que consiste en dejar el producto a crédito y cobrar en la siguiente entrega de pollos, quedando siempre una entrega pendiente de pago.

Para garantía de las ventas a crédito se acostumbra a solicitar letras de cambio por el valor de la factura o en otros casos solo se solicita la firma de la factura que incluye un pagaré al final.

La recaudación lo realiza el vendedor, la misma que puede ser en efectivo, depósito bancario o cheque posfechado.

La cartera de la empresa Proavicea ha venido incrementándose en los últimos años, con montos de difícil recaudación lo que ha obligado a los directivos a iniciar acciones civiles y penales para su respectivo cobro. Sin embargo estos procesos de coactiva se han visto afectados por documentación inadecuada para realizar la gestión como son:

- Facturas mal llenadas
- Clientes inexistentes

- Documentos de respaldo de crédito inadecuados.
- Firmas falsas
- Entre otras.

1.2.2. Pronóstico

Ante lo expuesto, en la situación actual se puede concluir que la empresa Proavicea. Cía. Ltda. No cuenta con un modelo de gestión financiera con, políticas de manejo crédito, cobranzas ni tampoco con políticas de gestión de ventas. La utilización de un adecuado modelo de gestión financiera permite manejar de forma acertada las finanzas de la empresa adaptando políticas de crédito y cobranzas así como políticas de gestión de ventas, la toma de oportunas decisiones en los momentos correctos permitirán alcanzar el principal objetivo que es maximizar las utilidades. Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica que lo que es relevante no es el objeto global de la empresa, sino un criterio operacionalmente útil que permita juzgar un conjunto específico de decisiones.

1.2.3. Control Pronóstico

Mi propuesta es realizar un análisis financiero que permita desarrollar un modelo de gestión financiera enfocado en políticas de gestión de ventas y políticas de manejo de crédito y cobranzas, para la toma de decisiones en la empresa PROAVICEA. CIA. LTDA. Este proceso permitirá al departamento de ventas y financiero un adecuado control de sus clientes, reducir la cartera, un mejor tratamiento a los procesos de cobranza, como también a los diferentes usuarios de la empresa conocer con mayor precisión la interpretación de sus estados financieros, todo lo mencionado permitirá tener herramientas útiles para la toma de decisiones en lo que se refiere a cartera, liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Permitiendo optimizar los recursos de la empresa PROAVICEA. CIA. LTDA.

1.3. Formulación del Problema y Sistematización del Problema

1.3.1. Formulación del Problema

La propuesta de un modelo de gestión financiero enfocado en optimizar sus ventas, crédito y cobranzas para la empresa Proavicea permitirá mejorar la recuperación de recursos para mejorar la situación financiera de la empresa.

1.3.2. Sistematización del Problema

- Realizar un análisis financiero para conocer las necesidades y expectativas financieras de la empresa PROAVICEA.
- Diseñar una propuesta de políticas de crédito y cobranzas que permita mejorar tanto la cartera como su recaudación.
- Diseñar una propuesta de políticas de ventas que permita un mejor manejo de los clientes asegurando su lealtad e incrementando sus ventas.
- Realizar una proyección presupuestaria.
- Evaluar los estudios financieros proyectados.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiero enfocado en optimizar el manejo de las ventas, crédito y cobranzas de la empresa PROAVICEA CIA. LTDA.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar los factores internos y externos que tiene la empresa dentro de su operatividad.

- Realizar un análisis de la situación financiera actual de la empresa Proavicea.
- Diseñar un modelo de gestión financiero enfocado en la cartera de los clientes.
- Diseñar un modelo de gestión financiero que permita optimizar al departamento de ventas.
- Establecer una simulación del modelo de gestión financiera.
- Obtener conclusiones sobre la aplicación del modelo de gestión financiero.

1.5. Justificación e Importancia

Al no contar con un análisis la situación de la empresa PROAVICEA se puede concluir que va a tener consecuencias en su economía, por una inadecuada toma de decisiones con respecto a los estados financieros causado por un inapropiado manejo de recursos, perdiendo competitividad en el mercado y viéndose obligado en última instancia a tener una baja rentabilidad. Hoy en día es fundamental saber hacia dónde quiere llegar la empresa pero con mayor convicción en lo referente a los estados financieros puesto que de ello depende la buena marcha y el incremento de ingresos en la empresa sin olvidar la competitividad en el medio. El desarrollo de un modelo de gestión enfocado en el manejo de las ventas, crédito y cobranzas mediante el desarrollo de políticas permitirá un adecuado manejo de cartera, deducibilidad de morosidad, optimización en el flujo de efectivo un apropiado manejo de ventas que permita mejorar su precio de venta, mayor lealtad de ventas como también incremento en las mismas.

1.6. Marco Referencial

1.6.1. Marco Teórico

Análisis de la situación financiera.

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa.

Este conjunto de técnicas son utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. Mediante la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio permite el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones.

Evaluación de los estados financieros

El análisis de los estados financieros se precisa como un sinopsis de todo el proceso contable durante un período de tiempo correspondiente a las actividades operativas, directas e indirectas que realiza la empresa que se estudia. Debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación, la situación financiera de la entidad, los cambios en su situación financiera y las modificaciones en su capital contable. Su finalidad es que los interesados puedan juzgar adecuadamente lo que los estados financieros muestran.

Diseño de un modelo financiero

En toda empresa es necesario el diseño de un modelo financiero orientado al manejo de las ventas, crédito y cobranzas que le permita formalizar todas sus operaciones de clientes para dar continuidad en el desarrollo y sostenibilidad de la empresa como también poder analizar futuros proyectos, mediante el desarrollo de estrategias que regule plazos,

modalidades de pagos, análisis de crédito, autorizaciones de crédito, etc. Que permita la optimización de recursos y un mejor panorama financiero de la empresa.

Estudio de las políticas propuestas

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que las ventas, crédito, y cobranzas son procesos ordenados de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva de las ventas, crédito y cobranzas. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

Estudio de la proyección presupuestaria

La propuesta de proyección presupuestaria percibe el análisis crítico de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos que estos han provocado en la morosidad, el análisis de las variaciones identificadas, las recomendaciones que deben hacerse con respecto a los recursos presupuestarios planificados para un periodo fiscal, a fin de ajustar dicha planificación a las previsiones reales.

El ambiente de control presupuestario incide sobre la gestión de las empresas porque proporciona razonabilidad para lograr los objetivos dentro de las condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia y economía.

Evaluación de los estados financieros proyectados.

Uno de los aspectos importantes para el diseño de un modelo financiero es el estudio y análisis de los estados financieros proyectados en donde se observan todos los cambios, y la trayectoria de la empresa para el cumplimiento o no de los objetivos planteados, los que se persiguen con la implementación de dicho modelo y que permite a los accionistas, administradores e inversionistas, planificar y proyectar el efecto de los futuros acontecimientos. Estas herramientas son muy valiosas para el análisis estratégico y las proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

1.6.2. Marco Conceptual

Gestión.-“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados” (Elina, 2006).

Venta.-El **Diccionario de Marketing de Cultural S.A.**, define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador".

Mercado.- Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no están consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro (Contreras, 2003).

Segmentación de Mercado.- Es el proceso de segmentación de mercado, consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados usualmente por sub segmentos. Por ejemplo el segmento de adolescentes puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, sexo, o algún otro interés.

Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores. La segmentación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseñó para identificar y servir a éste grupo(Rodriguez, 2007).

Comercialización.- Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A., La distribución es una de las sub funciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final.

Cobranza.- “La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos” (Davalos, 2002).

Política.- La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.(Dávila Torres, 2012).

Balance General.- El Estado de Situación Financiera o Balance General muestra la posición financiera de una Empresa a una fecha determinada, indica las inversiones realizadas por una Compañía bajo la forma de Activos ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos en préstamo (Pasivos) o mediante la venta de Acciones de Capital (Hernandez & Alvares, 2012).

Activo.- Representa los bienes y derechos de la empresa. Dentro del concepto de bienes está el efectivo, los inventarios, los activos de larga duración etc. Dentro del concepto de derechos se pueden clasificar las cuentas por cobrar, las inversiones en papeles del mercado, las inversiones y valorizaciones etc.(González S, 2013).

Pasivo.- Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto o largoplazos, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa (ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de estas definiciones las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, etc. (Clavijo, 2008).

Patrimonio.- Representa la participación de los propietarios en el negocio, y resulta de restar, el total del activo, el pasivo con terceros. El patrimonio también se denomina capital contable o capital social. Balance de resultados.(Clavijo, 2008).

Estándar de crédito.- Calidad mínima de solvencia de un solicitante de crédito aceptable para la compañía(Van Horne & Wachowicz, 2002).

Balance de resultados.- Resumen de los ingresos y gastos de una compañía a lo largo de un determinado periodo, que concluye con los ingresos o pérdidas netos de dicho periodo(Van Horne & Wachowicz, 2002).

Análisis de Sensibilidad.- Se denomina análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta (que tan sensible es) la Tasa Interna de Retorno ante cambios en determinadas variables del proyecto(Baca Urbina, 2001).

Estados financieros.- los Estados Financieros se pueden definir como resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros y clasificaciones; debiendo reflejar hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de las personas que los elaboran, dicha información está fundamentada en los principios de contabilidad generalmente aceptados y

notas aclaratorias sobre políticas adoptadas en la presentación de ciertas cuentas.(Tena Rodríguez, 2015).

1.7. Hipótesis

Hi: es técnicamente práctico diseñar un modelo de gestión financiera que permita optimizar las ventas, crédito y cobranzas en la empresa PROAVICEA CIA. LTDA.

Ho: noes técnicamente práctico diseñar un modelo de gestión financiera que permita optimizar las cobranzas y ventas en la empresa PROAVICEA CIA. LTDA.

1.7.1. Variables

1.7.1.1. Dependientes:

- Reducción de morosidad en la empresa Proavicea
- Incremento de ventas
- Incremento de rentabilidad
- Establecer proyecciones de ventas.

1.7.1.2. Independientes:

Diseño de un nuevo modelo de gestión financiero enfocado en las ventas, crédito y cobranzas de la empresa PROAVICEA CIA. LTDA.

1.7.2. Indicadores

- Reducción de morosidad de cartera
- Reducción del tiempo de recuperación de plazos
- Mejorar el índice de rentabilidad.

1.8. Metodología

1.8.1. Tipos de Estudio

Los tipos de estudio que se realizarán para este proyecto son los siguientes:

Estudio Explicativo: es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

Estudio Descriptivo: se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una de la situación actual financiera de la empresa PROAVICEA.

1.8.2. Métodos de Investigación

Para realizar el estudio, utilizaremos los siguientes métodos de investigación:

Método Inductivo.- Este método se basa en la observación. Para el presente trabajo se utilizó el Método Inductivo aportando a la investigación cuatro etapas básicas: la observación – registro, análisis – clasificación, derivación inductiva y la constatación de los hechos. Este método ayudo en el planteamiento del problema, estudio diagnóstico y en la verificación de hipótesis que plantea una solución anticipada al problema planteado.

Método Deductivo.- Este método nos permitirá estudiar la información general, llegando a lo particular, siendo críticos y preguntándonos de dónde procede la información. . Se aplicó el Método Deductivo en la búsqueda del problema de investigación, una vez obtenidos los principales síntomas y causas, correspondió buscar las consecuencias de los supuestos. El método deductivo infiere los hechos observados basándose en la ley general. Por lo que si ciertas empresas y sus unidades departamentales tienen causas 4 similares de una problemática, se deduce que las consecuencias serían

similares para otras sociedades que tengan un diagnóstico de similares causas.

Método Analítico.- El Método Analítico separa las partes de un problema en componentes, examina cada una de ellos, así como sus interrelaciones. En el caso de la investigación, se lleva a cabo analizando las variables y estableciendo como se relaciona con otras. Básicamente este método se aplicara en la estructuración del Modelo Administrativo Financiero, como el problema, marco teórico, estudio metodológico, propuesta, y sobre todo conocer la esencia de la causa que originó el problema de investigación. En la presente investigación la aplicación del método Sintético corresponde a la unión de los componentes para obtener el propósito y el fin previsto que es desarrollar el Modelo Administrativo y Financiero para el reposicionamiento y mejora de la rentabilidad.

1.8.3. Fuentes de Recopilación de la Información

Las técnicas de recopilación de información que se utilizaremos son las siguientes:

Primaria / Descriptiva

- Entrevistas aplicadas al personal interno de la empresa Proavicea en los departamentos de Ventas y Administración-Financiero, como gerentes y jefes departamentales.
- Encuestas aplicadas a los clientes.

Secundaria / Exploratoria

- Información sobre la regulación tributaria vigente a través del SRI, como el control de la superintendencia de compañías.
- Libros y Textos relacionados con el análisis financiero de empresas.

- Indicadores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales obtenidos a través del INEC, Banco Central del Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y otras instituciones relacionadas con el tema.
- Información sobre situación financiera del sector avícola obtenida a través del Internet, prensa escrita (revistas, periódicos, artículos, etc.).

1.9. Base Legal

La PRODUCTORA AVICOLA CEVALLOS PROAVICEA CIA. LTDA. Está constituida según escritura pública el 13 de enero del 2006, en la notaria vigésima cuarta del cantón Quito. De acuerdo a su RUC 1792046912001 tiene como actividades económicas:

- Cría de aves de corral
- Actividades de elaboración de alimentos principalmente animales de granja.
- Actividades de transporte de carga por carretera.

Al ser considerada gran empresa, está regida por las siguientes leyes principalmente:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario y su Reglamento.
- Ley de Ruc y su Reglamento.
- Ley de Equidad Tributaria.
- Código de trabajo.
- Código de Comercio.
- Ley de Seguridad Social.
- Ordenanzas Municipales.

1.10. Descripción de la Empresa

En la parroquia Ascázubi, cantón Cayambe, provincia Pichincha se encuentra ubicada la sede de la empresa PRODUCTORA AVICOLA CEVALLOS “PROAVICEA CIA LTDA”, empresa dedicada a la crianza, faenamiento y comercialización de pollo de carne.

1.10.1. Reseña Histórica

La empresa inició su actividad económica con el señor Carlos Cevallos Gordón, quien junto a su esposa señora Marina Gordón Santillán decidieron invertir en el mundo avícola. Con una visión emprendedora a inicios del año 1978 incursionan en la actividad avícola, con la crianza y comercialización de pollos de carne en pequeña escala, fruto de su arduo esfuerzo y dedicación, la pequeña empresa fue creciendo conforme el consumo per cápita de carne de pollo crecía en el Ecuador, su actividad avícola incluía la crianza de pollos de carne alimentándolos con balanceado comprado a las diferentes comercializadoras de la ciudad de Quito.

Para el año 1985 con el objeto de ser competitivo en el mercado nacional, la empresa incorpora a su proceso de producción una pequeña planta para elaboración de alimento balanceado que constaba de una mezcladora vertical para la mezcla de los ingredientes y un molino de martillo que servía para triturar la materia prima como el maíz. Los insumos para preparar el balanceado se compraba a las bodegas en Quito como también a los productores agrícolas de la zona. En los años siguientes la empresa fue creciendo y extendiendo sus granjas a todas sus propiedades; este tiempo transcurrió en base a los inconvenientes propios que se enfrentan las empresas en expansión, como son los problemas económicos y sanitarios de grandes competidores de la actividad avícola, a los que supo enfrentar y sobrellevar de la mejor manera.

La empresa familiar del señor Carlos Cevallos Gordón, está constituida por sus 6 hijos, los cuales siempre han estado participes y relacionados en

todo los procesos avícolas; sin embargo su segundo y tercer hijos al terminar sus estudios secundarios ingresan activamente al negocio, dando soporte a partir del año 1990.

Para el año 1995 la empresa familiar da un giro importante en su expansión al comenzar a arrendar galpones que lo realizó en las parroquias aledañas, incrementando su producción rápidamente, sin embargo en el año 1996 inician problemas financieros especialmente de liquidez, por lo cual tiene que recurrir a préstamos bancarios.

A mediados del año 1996, la compañía establece su estructura administrativa con el señor Carlos Cevallos Gordón como presidente y sus hijos en calidad de gerentes, unificándose la administración en función a la experiencia y visión emprendedora.

Este cambio en la administración permitió incursionar en otros mercados fuera de la provincia de Pichincha que fue su mercado nato en sus inicios, para lo cual la empresa familiar invirtió en una flota de vehículos de carga.

En el año 2000 se toma la decisión de integrarse a AFABA (Asociación de Fabricantes de Balanceados del Ecuador) dando un paso gigante en su desarrollo al importar sus materias primas como parte de esta asociación, pese a los problemas financieros que acarreo la crisis financiera de 1999 la empresa siguió creciendo aunque a un ritmo menor.

En los siguientes años la empresa familiar va incrementando su producción comprando y arrendando nuevas granjas de crianza de pollos. Para el año 2006 la empresa familiar se constituye en Compañía Limitada "PRODUCTORA AVICOLA CEVALLOS PROAVICEA CIA. LTDA." Incluyendo como socios todos los hijos, este cambio societario le permitió una mayor administración y control de la empresa, La composición de los accionistas de la empresa fue de la siguiente manera:

Tabla 1**Composición de los accionistas de la empresa año 2006**

No.	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Restricción
1	Cevallos Gordon Juan Carlos	Ecuador	Nacional	660,00	N
2	Cevallos Gordon Amparo Esther	Ecuador	Nacional	140,00	N
3	Cevallos Gordon Ana Luisa	Ecuador	Nacional	140,00	N
4	Cevallos Gordon Luis Fernando	Ecuador	Nacional	140,00	N
5	Cevallos Gordon Patricia Judith	Ecuador	Nacional	340,00	N
6	Cevallos Gordon Transito Margarita	Ecuador	Nacional	140,00	N
7	Gordon Santillan Marina Elvira	Ecuador	Nacional	440,00	N

Fuente: EMPRESA PROAVICEA CIA. LTDA.

Para el año 2011 el Señor Carlos Rogelio Cevallos Gordon lamentablemente fallece a sus 85 años dejando a sus hijos un gran legado de trabajo y emprendimiento.

La empresa actualmente es administrada por sus hijos y se ha extendido a la provincia de Imbabura y Pichincha, está construyendo una moderna planta de producción de balanceados, además cuenta con una faenadora de pollos lo que permitió expandir su mercado.

La empresa tiene en su objetivo a mediano plazo extender su producción hacia la provincia de Santo Domingo de Tsachilas con granjas de producción, una Incubadora y una granja de Reproductoras.

El directorio de la empresa está conformado en la actualidad por la Señora Marina Gordón Santillán, Presidente; y sus hijos en los diferentes departamentos.

La empresa cuenta con 150 empleados, contribuyendo al desarrollo y progreso del país; basando su desarrollo en sus principios básicos de "honestidad, trabajo y responsabilidad".

Luego de varios cambios familiares internos la composición actual de los accionistas es la siguiente.

Tabla 2**Composición actual de los accionistas de la empresa**

No.	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Restricción
1	1713655791	Cevallos Gordon Amparo Esther	Ecuador	Nacional	140,00	N
2	1713676722	Cevallos Gordon Ana Luisa	Ecuador	Nacional	140,00	N
3	1715839112	Cevallos Gordon Luis Fernando	Ecuador	Nacional	140,00	N
4	1712606894	Cevallos Gordon Patricia Judith	Ecuador	Nacional	600,00	N
5	1710483601	Cevallos Gordon Transito Margarita	Ecuador	Nacional	140,00	N
6	1700391665	Gordon Santillan Marina Elvira	Ecuador	Nacional	840,00	N

Fuente: EMPRESA PROAVICEA CIA. LTDA.

1.10.2. Organización

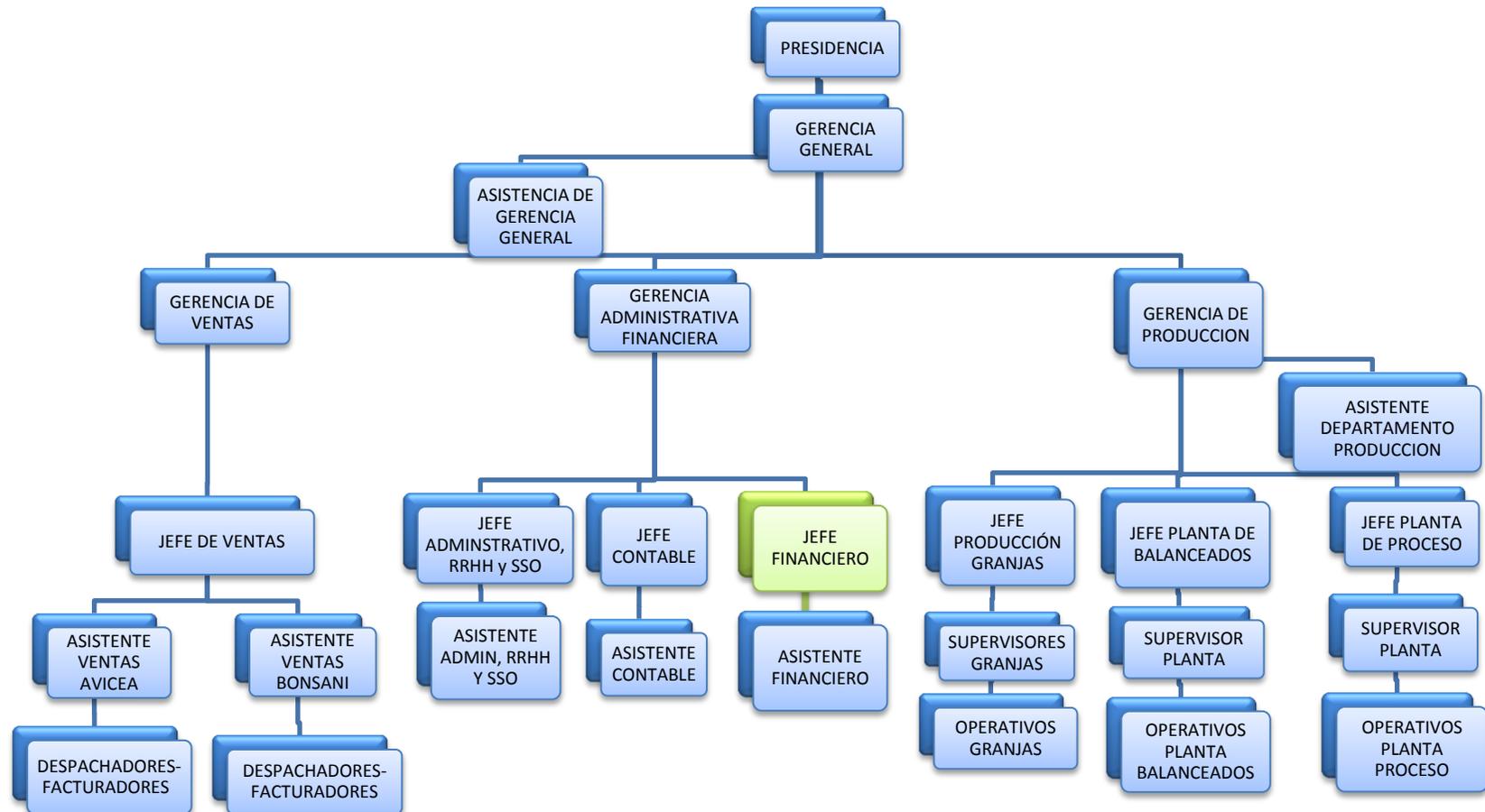


Figura1 Estructura Organizacional de la Empresa

Fuente: EMPRESA PROAVICEA CIA. LTDA.

Como se puede apreciar la estructura es jerárquica presentando un gerente general, el cual supervisa a la gerencia administrativa financiera, a la gerencia de ventas y a la gerencia de producción y estas a su vez supervisaran a los departamentos que las conforman, a continuación se muestran las funciones de cada uno de los departamentos.

Puesto: PRESIDENCIA

Naturaleza del puesto:

La presidencia de la empresa es seleccionada por votación de los socios y debe ser socio de la compañía, se designa el cargo para un lapso de 4 años, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Principales funciones del Presidente

- Convocar y presidir las reuniones de la Junta General.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General las actas de las sesiones y los certificados de aportación.
- Velar por el estricto cumplimiento de los estatutos y decisiones de la Junta General de Socios.
- Asesorar al Gerente General en los asuntos que este le pidiere.
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía en ausencia temporal o definitiva del Gerente General, según las atribuciones del gerente general.
- Vigilar el movimiento económico de la compañía y las funciones administrativas del gerente general y demás funcionarios de la compañía.
- Sustituir al gerente general en ausencia o incapacidad temporal o definida de este, hasta que la Junta General designe nuevo Gerente General.

- Autorizar al gerente general para otorgar fianzas o garantías en representación de la compañía.
- Autorizar al gerente general para que a nombre de la compañía adquiera acciones, participaciones, obligaciones y otros derechos de otras compañías.

Puesto: **GERENTE GENERAL**

Naturaleza del puesto:

El gerente general es el representante legal de la compañía, judicial y extrajudicialmente, será elegido por la Junta General para un periodo de 4 años, podrá o no ser socio y puede ser reelegido indefinidamente.

Principales funciones del Gerente General

- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y las decisiones de la junta general de socios.
- Representar a la compañía judicial y extrajudicialmente.
- Nombrar los empleados de la compañía
- Elegir libremente el personal laboral, contratar, determinar el número y remuneración, dar por terminado los contratos.
- Constituir apoderados generales, precio autorización de la junta general
- Decidir sobre sucursales, agencia, almacenes, depósitos, oficinas y representaciones de la compañía.
- Crear los cargos y empleos que sean necesarios.
- Ejecutar a nombre de la compañía todo acto y contrato para el fiel cumplimiento dl objeto social e inclusive adquirir y enajenar bienes muebles e inmuebles, constituir sobre ellos gravámenes, inclusive prendas e hipotecas, usufructo o habitación, previo autorización de la junta general.

- Abrir y cerrar cuentas corrientes o de ahorros, ejecutar actos de comercio y contratos, firmar y negociar instrumentos negociables, girar, endosar, protestar, aceptar, pagar, cancelar cheques, letras de cambio, pagares y demás instrumentos y documentos de pago.
- Firmar contratos.
- Adquirir acciones, participaciones, obligaciones y otros derechos de otras compañías previo autorización de la junta general.
- Ejercer la representación de la compañía.
- Llevar la contabilidad a través de empleados calificados.
- Responder por los bienes, valores y archivos de la compañía.
- Sustituir al presidente en su ausencia o por incapacidad temporal según las atribuciones estatutarias.
- Presentar a la junta general informes detallados del avance de la compañía.
- Presentar anualmente inventarios y balances generales a la junta general.
- Ejercer las funciones que corresponda la naturaleza de su cargo y las demás asignadas por la junta general.
- Actuar como secretario de la compañía y de la junta general.
- Llevar libros de actas, firmar en conjunto con el presidente las actas.

Puesto: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO**Naturaleza del puesto:**

La gerencia Administrativa Financiera se encarga de la administración eficiente del capital de trabajo, generando equilibrio de criterios entre riesgo y rentabilidad, y la aplicación de herramientas gerenciales que respondan efectivamente dentro de las necesidades estratégicas, competitivas e innovadoras de la empresa. La correcta aplicación de técnicas de planeación, organización, dirección y control de todo el proceso organizativo de la empresa.

La gerencia Administrativa Financiera tiene a su cargo el manejo óptimo del recurso humano, financiero, físico y el desarrollo de políticas del sistema de seguridad y salud ocupacional.

Principales funciones del Gerente Administrativo Financiero

- Organizar un adecuado plan anual de trabajo.
- Elaboración de presupuesto anual de la empresa.
- Evaluación continúa del cumplimiento de los objetivos de la empresa, en base a transparencia, siguiendo los principios de eficiencia.
- Gestionar las estrategias financieras para obtener fuentes de financiamiento y efectivo control de la gestión de la empresa.
- Proponer políticas de maximización de la riqueza, en base a gestión financiera, con previsiones a futuro en base a análisis de los estados contables y financieros.
- Control interno de los procesos y procedimientos establecidos en la empresa.
- Administrar eficientemente el recurso humano de la empresa.

- Gestionar y coordinar que la empresa tenga permisos de funcionamiento vigentes.

Puesto: **JEFE ADMINISTRATIVO, RRHH, SSO.**

Naturaleza del puesto:

Gestionar Seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la empresa en un ambiente confortable que permita desarrollarse personal y profesionalmente

Coordinar la vigencia de los permisos y custodia de los documentos originales, en casos especiales se realizara gestión directa en la obtención o actualización.

Principales funciones del Jefe Administrativo, RRHH, SSO.

- Permisos de funcionamiento. Actividad anual. Coordinar con los diferentes departamentos y áreas productivas de la empresa que la vigencia de los permisos de funcionamiento.
- Administrar los RRHH y nómina de la empresa
- Elaborar y dar seguimiento la política de Seguridad y Salud Ocupacional
- Patentes. Actividad anual. Coordinar la vigencia de patentes con los departamentos y áreas productivas de la empresa.
- Administrar los permisos ambientales, permisos de Salud, permisos de bomberos. Permisos de bomberos. Coordinar con cada departamento que los permisos estén vigentes.
- Impuestos prediales. Coordinar el pago de los impuestos prediales máximo en el primer trimestre del año.

- Pagos de servicios básicos. Actividad mensual, coordinar con cada departamento (asistentes departamentales) para el pago oportuno de los servicios básicos.
- Permisos de movilidad. Coordinar con cada departamento la vigencia de documentos de movilidad como matriculas vehiculares, permisos de pesas (MOP).
- Seguros y pólizas. Coordinar con cada departamento la vigencia de pólizas vehiculares y seguros de equipos, maquinarias y vehículos de la empresa.
- Actividades varias relacionadas con el área administrativa de la empresa.

Puesto: **JEFE CONTABLE**

Naturaleza del puesto:

Planificar las actividades de la Unidad de Contabilidad, en coordinación con las diferentes unidades departamentales, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la empresa y de los órganos de regulación.

Principales funciones del JefeContable

- Establecer los procedimientos contables y la dinámica de cuentas para ser aplicadas en función a las diversas operaciones productivas, bancarias y contables.
- Centralizar y revisar el movimiento contable operativo y administrativo, derivado de las operaciones que se realizan en el ámbito productivo, comercial y financiero de la empresa.
- Efectuar las conciliaciones bancarias, de la cooperativa y contables, coordinando con las unidades orgánicas involucradas para regularizar las partidas pendientes.

- Ingresar la información contables para la elaboración y presentación de estados financieros, en base a las normas y principios contables vigentes establecidos.
- Coordinar y centralizar la información para la elaboración de reportes, anexos, cuadros contables y demás información que requieran los directivos de la empresa para la toma de decisiones.
- Realizar informes contables.
- Llevar a cabo la recepción y verificación de datos de los documentos de egresos, facturas de compras, retenciones y demás documentos contables habilitantes.
- Demás actividades relacionadas con el área contable.

Puesto: **GERENTE DE VENTAS.**

Naturaleza del puesto:

Un gerente de ventas tiene varias definiciones: es un maestro, un capacitador y un entrenador. Es un reclutador, un empleador, un consejero. Es un líder de grupo, un seguidor y un realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es un tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas y enseña a otros el sutil arte de la firmeza de carácter.

El gerente de ventas planea, dirige y controla las actividades del personal de ventas de la compañía Proavicea.

Principales funciones del Gerente de Ventas

- Preparar planes y presupuestos de ventas.
- Establecer las metas y los objetivos de la fuerza de ventas.
- Calcular la demanda y pronosticar la venta.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas de la organización.

- Reclutar, seleccionar y capacitar al personal de ventas; a los vendedores, asistentes de ventas, recolectores, facturadores, choferes de ventas, acompañantes, y demás personal involucrado en ventas.
- Designar los territorios de ventas, establecer cuotas de ventas y definir los estándares del desempeño.
- Compensar, motivar y guiar la fuerza de ventas.
- Conducir el análisis del volumen de ventas, su costo y utilidades.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Los estándares para la medición del desempeño pueden incluir:
 - Comparaciones de vendedor a vendedor
 - Comparaciones del desempeño actual con el pasado
 - Comparaciones del desempeño actual contra el esperado.
 - Monitorear la conducta ética y social del departamento de ventas.

Puesto: **JEFE DE VENTAS.**

Naturaleza del puesto:

Dirigir, controlar y motivar las actividades del departamento de ventas, velando por el cumplimiento de objetivos y metas puestas a su equipo de ventas.

Desarrollar inteligencia comercial, analizar situaciones estratégicas de la competencia, trabajar en imagen, posicionamiento, presencia en el mercado, velar por los objetivos y metas que la empresa aplica en base a las políticas generales de ventas de PROAVICEA.

Principales funciones del Jefe de Ventas

1. Trabajo de Campo (tiempo de ejecución 70%). Trabajo directo con el vendedor en:

- Acompañarlo a ver clientes.
- Asesorar en soluciones de situaciones de ventas.
- Motivar constantemente para el logro de objetivo, metas y procedimientos para que su trabajo llegue a la excelencia.
- Dirigir estratégicamente para que realice su gestión normal de ventas.
- Capacitar permanentemente en técnica de ventas, manejo de objeciones, procedimientos de ventas y políticas de la empresa.
- Visitas y contactos telefónicos con clientes para medir su nivel de satisfacción
- Visitar a clientes cuando se determine un comportamiento atípico en la compra.
- Investigación del mercado territorial, precios, competencia, posesión de mercado, etc.
- Recorrer físicamente nuevas zonas o posibles mercados donde la empresa pueda ampliar su cobertura, identificar posibles nuevos clientes.

2. Actividades Administrativas (tiempo de ejecución 20%). Seguimiento y control de sus subordinados.

- Revisión de reportes de ventas de los vendedores.
- Verificar el cumplimiento del Plan de Ventas del vendedor.
- Emitir comunicados, llamadas de atención y notificaciones al equipo de ventas.
- Preparar reportes e informes para Gerencia de Ventas y General.
- Proponer soluciones, ideas, procedimientos, mecanismos que promuevan el normal proceso de ventas, propendiendo a la mejora continua y tecnológica dentro del departamento.

- Asistir a reuniones semanales con Gerencia de Ventas para programación semanal de procesos y estrategias de mercado.
- Cumplir y hacer cumplir cualquier información contable y administrativa recibida por cualquier medio.
- Revisar, controlar y evaluar el trabajo de monitoreo de los vehículos.
- Concientizar y garantizar el buen trato al cliente, manteniendo y promulgando la buena imagen de la empresa.
- Gestionar la calificación oportuna de líneas de créditos en coordinación del departamento Financiero con gerencia de ventas y gerencia general dependiendo los montos en la solicitud de crédito.

3. Actividades Complementarias (tiempo de ejecución 10%).
Seguimiento y control de sus subordinados.

- Entrenar periódicamente al equipo de ventas.
- Desarrollar programación de capacitación y motivación para el equipo de ventas.
- Coordinar, asistir y promover la asistencia a seminarios, capacitaciones, actualizaciones referentes a la gestión de ventas.
- Selección y reclutamiento de vendedores.
- Entrevista y adiestramiento de vendedores.

Puesto: **GERENTE DE PRODUCCIÓN.**

Naturaleza del puesto:

La gerencia del departamento de producción tiene a su cargo todo el proceso productivo, perfeccionando resultados que aseguren el aumento de los ingresos, la disminución de los gastos y la eficiencia de los recursos

productivos de la empresa, mediante de la planificación, organización, integración, control, dirección y evaluación de todo el proceso productivo.

Principales funciones del Gerente de Producción

- Planificar estratégicamente las políticas y objetivos a corto, mediano y largo plazo del proceso productivo de la empresa.
- Diseñar el proceso, selección de equipo, capacitación del personal, programación e implementación del sistema productivo en la empresa.
- Control de calidad, control del programa de producción, control de inventarios, diseño e implementación del sistema de control del proceso productivo con su respectiva evaluación.
- Manejar e informar de los índices productivos, velando la maximización de recursos asignados.
- Coordinar la adquisición de equipos, materiales, herramientas y maquinarias para el proceso productivo; en coordinación con gerencia administrativo (montos y presupuesto).
- Coordinar las políticas productivas de la empresa en base a la normativa vigente de los organismos de control.

Puesto: **JEFE DE PRODUCCIÓN.**

Naturaleza del puesto:

Controla, dirige, gestiona, organiza, planifica y capacita el proceso de crianza del activo biológico de la empresa, en base a estándares establecidos por gerencia de producción.

Principales funciones del Jefe de Producción

- Coordinar el proceso de crianza por áreas productivas.
- Controla, vigila y asesora sobre el proceso productivo.

- Mantiene información actualizada del proceso productivo del área asignada
- Capacita y actualiza al personal en el proceso y la aplicación de buenas prácticas de manejo.
- Liquida el proceso productivo designado.
- Verifica el cumplimiento del manual de procedimiento avícola.
- Mantiene bioseguridad, colabora con seguridad industrial y salud ocupacional del personal operativo a su cargo.
- Coordina la satisfacción laboral del personal a su cargo.

1.10.3. Filosofía Empresarial

PROAVICEA tiene como premisas en su gestión principios fundamentales como:

Integridad, es una empresa que valora y trabaja para el cumplimiento de leyes, normas éticas y la lealtad; los procesos y políticas que aplicamos están estructurados bajo políticas de apertura y transparencia. Para PROAVICEA la Integridad es un pilar fundamental que nos diferencia en la competitividad empresarial.

Responsabilidad, asumimos un compromiso serio con nuestros colaboradores, clientes y con la sociedad en general. Nuestro trabajo está enfocado al logro de un alto desempeño garantizando elevados estándares en calidad, productividad, organización y sobre todo en el bienestar personal y social.

Ética, la cultura corporativa que mantenemos se basa en valores de libertad, igualdad, solidaridad, respeto, dialogo y honradez. Consideramos que el talento Humano es el eje primordial de toda organización y para ello es indispensable trabajar en calidad humana.

Honestidad, priorizamos la verdad, justicia, respeto propio y a los demás. Nuestra premisa es la transparencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

Valores:

- Integridad
- Respeto
- Calidad
- Responsabilidad social
- Honestidad y transparencia
- Solidaridad
- Confianza
- Ética profesional
- Liderazgo
- Progreso

Objeto: Nuestra Empresa se dedica a la producción, distribución y comercialización al por mayor y menor de todo tipo de productos avícolas, agropecuarios y agrícolas. Nuestro propósito es llegar a formar parte del selecto grupo de Empresas preferidas por los consumidores en nuestro país.

Misión: Producir y Comercializar productos avícolas de calidad, para la venta en la ciudad de Quito y sus alrededores cumpliendo estándares que certifiquen y garanticen nuestro trabajo, utilizando los mejores insumos, con eficientes métodos de manejo, bajo supervisión y ejecución de personal competente, manteniendo un sistema de mejora continua, satisfaciendo las necesidades y requerimientos más exigentes de nuestros clientes.

Visión: Llegar a ser en un futuro cercano una de las Principales Empresas productoras y comercializadoras de productos avícolas a Nivel Nacional , con una mayor participación en el Mercado con una marca reconocida por la calidad, innovación, tecnología, confiabilidad y con alto sentido de responsabilidad social.(Proavicea, 2015).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Macro Ambiente

2.1.1. Factores Económicos

En Ecuador a lo largo de la historia se ha venido desarrollando cambios que han ido dejando huella en la economía ecuatoriana, el más reciente y de gran impacto como fue la crisis financiera de final del siglo pasado e inicios del año 2000 con el feriado bancario acompañado de altas tasas de interés para préstamos, tasas de inflación que se salieron de todo pronóstico racional y todas las demás circunstancias que conlleva una economía en decadencia. La crisis del año 2000 fue el inicio de un cambio de moneda con la respectiva dolarización que trajo una mediana estabilidad financiera al reducir la inflación y comenzó a recuperarse en parte la economía nacional. Toda esta recuperación económica fue bien acompañada de incrementos notables del precio del barril de petróleo del cual tenemos alta dependencia para los respectivos presupuestos anuales.

La crisis financiera mundial que inicio en el año 2007 fruto de la burbuja hipotecaria en la cual tuvieron que intervenir los Bancos Centrales extranjeros para dar liquidez y evitar la quiebra de los sistemas financieros de los países que enfrentaron este problema. Esta crisis afecto al empleo, debilitamiento de sus monedas, inflación, etc. Sin embargo la economía ecuatoriano no se vio afectada en gran medida.

El precio internacional del barril de petróleo para finales del 2014 en adelante comenzó a experimentar dramáticas caídas debido a sobre oferta de países desarrollados como Estados Unidos y como la economía

ecuatoriana es muy sensible a una reducción en su precio comenzó a resurgir los problemas económicos.

El Gobierno Central se vio obligado a realizar recortes en el presupuesto nacional para el 2015, implementar nuevos impuestos, préstamos externos, etc. Lo que produjo una inestabilidad económica con su respectivo resentimiento social.

Todos estos cambios y afecciones económicas actuales han tenido un impacto negativo en el desarrollo de la actividad avícola ecuatoriana al reducir la demanda de consumo producto de la incertidumbre que conlleva la situación económica. El primer semestre del 2015 el precio del pollo de carne sufrió un descenso en su precio, que se prolongó por más tiempo del que normalmente suele bajar, producto de la mencionada reducción de la demanda como también de un incremento en la producción a nivel nacional una sobreoferta de los productores, las autoridades nacionales ante este evento han tomado medidas para proteger el sector avícola con reducciones en la importación de huevos fértiles para la producción de carne de pollo.

Los vecinos países han firmado tratados de libre comercio con Estados Unidos de esta manera tiene productos de consumo masivo como carne de pollo a un menor precio y como medida para que el sector avícola no se vea afectado por el contrabando de los mencionados países las autoridades nacionales han ampliado la reducción de aranceles para la importación de torta de soya que es el principal producto proteína en la formulación de alimentos balanceados para producir carne de pollo.

2.1.1.1. La Inflación

Incremento del nivel promedio de los precios de bienes y servicios (Van Horne & Wachowicz, 2002). En la realidad ecuatoriana “La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios

demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Banco Central del Ecuador).

Ecuador es un país que está considerado dentro del grupo de naciones del mundo en subdesarrollo por las características de desarrollo que presenta. Sustenta una economía que ha estado basada en el sector agro-exportador y minero exportador con un incipiente desarrollo del sector industrial que produce en su gran mayoría para el mercado interno.

Esta economía a lo largo de la historia ha venido asumiendo problemas estructurales que a la larga se han vuelto inmanejables y de difícil solución. Temas como la pobreza, migración, falta de salud, vivienda, empleo, problemas en el sector educativo, etc. en el campo social y temas como déficit fiscal, elevadas tasas de interés, bajo nivel de productividad, reducida inversión extranjera, exceso de gasto público, burocracia, deuda externa, entre otros que figuran dentro del ámbito macroeconómico.

Frente a los mencionados temas que han sufrido impactos adversos en la evolución de la economía, ha existido el de la inflación, que en establecidas épocas ha provocado graves contrariedades en el desarrollo de las actividades económicas y la consecuente aplicación de medidas económicas con el objetivo de contener su ritmo de crecimiento y por ende las duras huellas en el entorno económico.

Según el Banco Central del Ecuador la inflación anual se ha ido desarrollando como se puede ver en el siguiente cuadro (Tabla 3), y (Figura 1).

Tabla 3**Inflación Anual del Ecuador Periodo 2006 - 2014**

INFLACIÓN ANUAL	
Año	Inflación
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,70
2014	3,67
Septiembre 2015	3,78

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

**Figura 1 Inflación Anual del Ecuador Periodo 2006 - 2014**

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Como se puede observar a existido un comportamiento oscilante en los últimos años, siendo el promedio del 2010 a Septiembre del 2015 de 3,89. Es de señalar la tendencia descendente del periodo 2011 al 2013, pero ya en el 2014 se nota una tendencia a incrementarse a partir de la bajada del precio del petróleo a finales del 2014, y ya para el 2015 se nota un

incremento mayor fruto de la incertidumbre que conlleva este cambio internacional además de políticas emergentes que está optando el gobierno nacional.

Ecuador ha sido uno de los países que ha convivido con el proceso inflacionario en unas épocas con tasas bajas y en otros con tasas altas. A pesar de los esfuerzos realizados por los gobiernos de turno este fenómeno no ha podido ser controlado en grandes periodos de tiempo sino que manifiestan ciclos muy cortos de desaceleración y ciclo muy largos de aceleración.

A pesar de que no tuvo su efecto en corto plazo, la dolarización ha sido una herramienta que ayudó al control de la inflación y que amortiguó los efectos políticos sobre los precios de los bienes y servicios. Sin embargo, dadas las condiciones actuales, se estima que la dolarización en el largo plazo no podrá sostener una economía con estabilidad de precios.

La oscilación de la inflación no ha producido efectos grandes en la economía del sector avícola, incluso ha permitido una estabilidad en los últimos años fortaleciendo las grandes empresas y dando apertura a la inclusión de pequeños avicultores.

2.1.1.2. Presupuesto General del Estado

El presupuesto general del estado siempre ha sido muy relevante en toda economía de los pueblos, en el caso de Ecuador ha tenido cambios notables como los que podemos observar en la (Tabla 4) y el (Gráfico 2)

Tabla 4
Evaluación del Presupuesto General del Estado 2007 – 2015

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO		
Datos en Millones de Dólares		
AÑO	PRESUPUESTO INICIAL	% INCREMENTO PRESUP. INICIAL
2007	9.768,00	
2008	10.358,00	6,04%
2009	22.924,00	121,32%
2010	21.282,00	-7,16%
2011	23.950,00	12,54%
2012	26.109,00	9,01%
2013	32.366,00	23,96%
2014	34.300,00	5,98%
2015	36.317,00	5,88%

Fuente: (Ministerio de Finanzas, 2015)

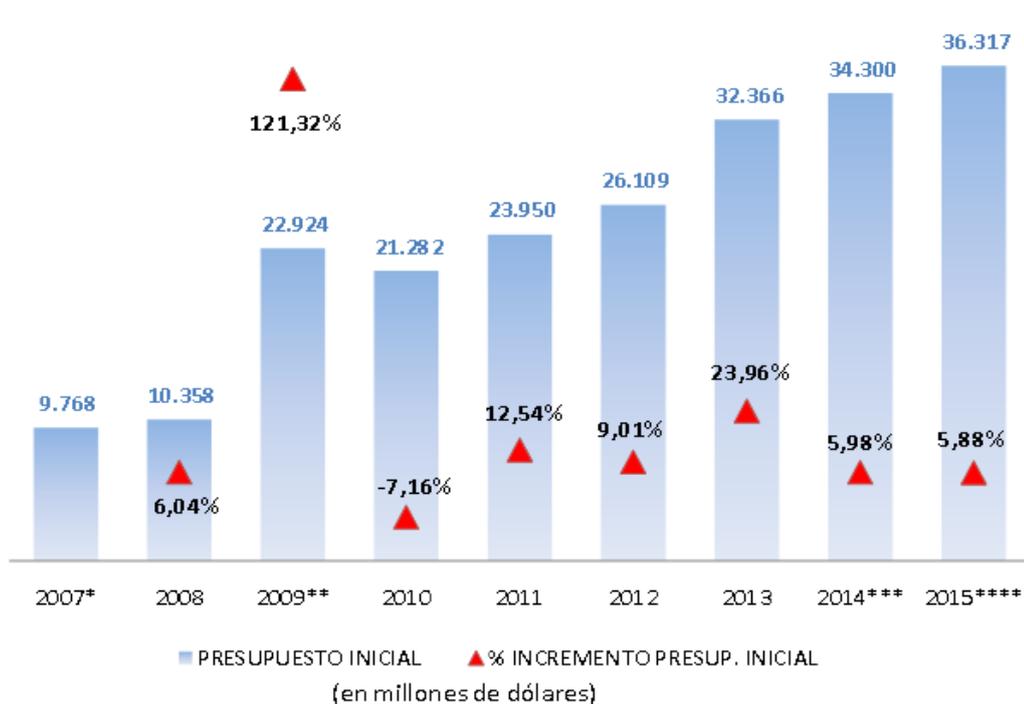


Figura 2 Evaluación del Presupuesto General del Estado 2007 - 2015

Fuente: (Ministerio de Finanzas, 2015).

Como se puede observar el Presupuesto General del Estado desde el año 2007 al 2015 se ha comportado de forma incremental.

En cuanto al Presupuesto General del Estado del 2015, se proyecta que el producto interno bruto (PIB) aproximadamente tendrá un valor de 108.626 millones de dólares, esto significaría un crecimiento real de 4.1%, por lo que se prevé una tasa de inflación de 3.90% en el año 2015. En el sector petrolero, un aumento en la producción del crudo, que será de 192.6 a 204.08 millones de barriles, es decir un incremento del 6.33%, se proyectan Ingresos Permanentes superiores en un 3.137 millones frente a los Egresos Permanentes. Por el contrario, los Ingresos No Permanentes son inferiores a los Egresos No Permanentes, lo que permite considerar en la proforma presupuestaria 2015 que el déficit asciende al valor de 5.369 millones de dólares. (Ministerio de Finanzas, 2015).

El presupuesto general del estado ha tenido en síntesis incrementos muy alentadores pero frente a la situación económica actual las autoridades gubernamentales han anunciado un decrecimiento del presupuesto general del estado para el año 2016, lo que si influenciaría en la economía nacional y por supuesto en el sector avícola al reducir la demanda de consumo de carne de origen avícola.

2.1.1.3. Producto Interno Bruto

Como se puede observar en la Tabla 5 y Grafico 3, la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) se ha comportado de manera oscilante en el periodo 2003 – 2011, siendo los años 2004, 2008 y 2011 los de los picos más altos con 8.20, 6.40 y 7.90 respectivamente, mientras que los más bajos ocurrieron en los años 2007 y 2009 con 2.20 y 0.60. Ya desde el 2011 se observa un declive paulatino.

Tabla 5
PIB Ecuador periodo 2003-2015

PIB ANUAL		
AÑO	PIB	Tasa Crecimiento
2003	41.961.262,00	2,7
2004	45.406.710,00	8,2
2005	47.809.319,00	5,3
2006	49.914.615,00	4,4
2007	51.007.777,00	2,2
2008	54.250.408,00	6,4
2009	54.557.732,00	0,6
2010	56.481.055,00	3,5
2011	60.925.064,00	7,9
2012	64.105.563,00	5,2
2013	67.081.069,00	4,6
2014	69.631.545,00	3,8
2015	71.720.491,35	3,0

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

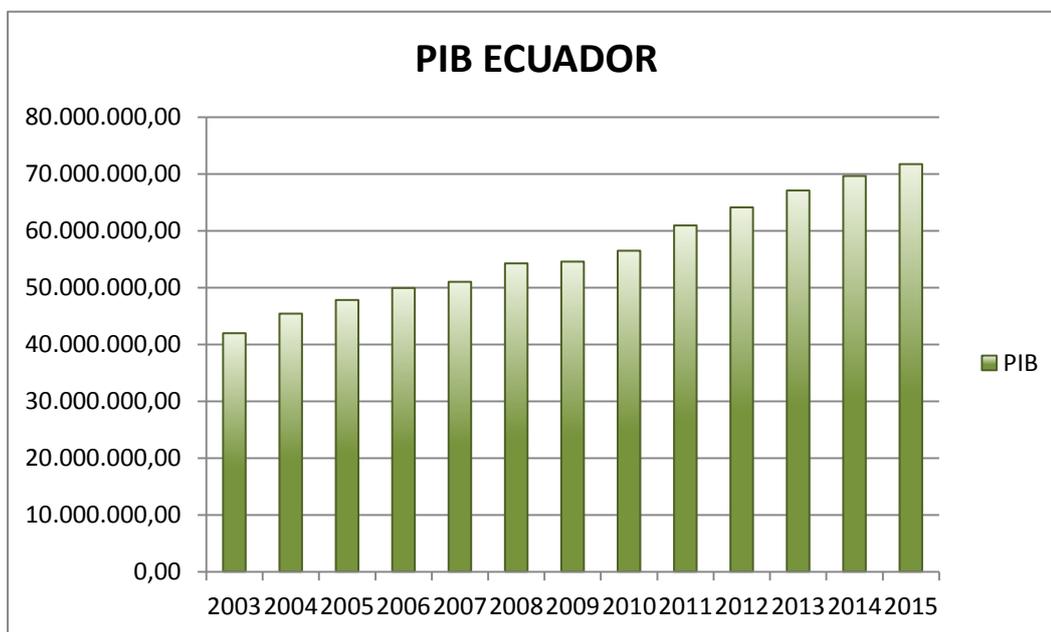


Figura 3 PIB Ecuador periodo 2003-2015

Fuente: (Banco Central del Ecuador).

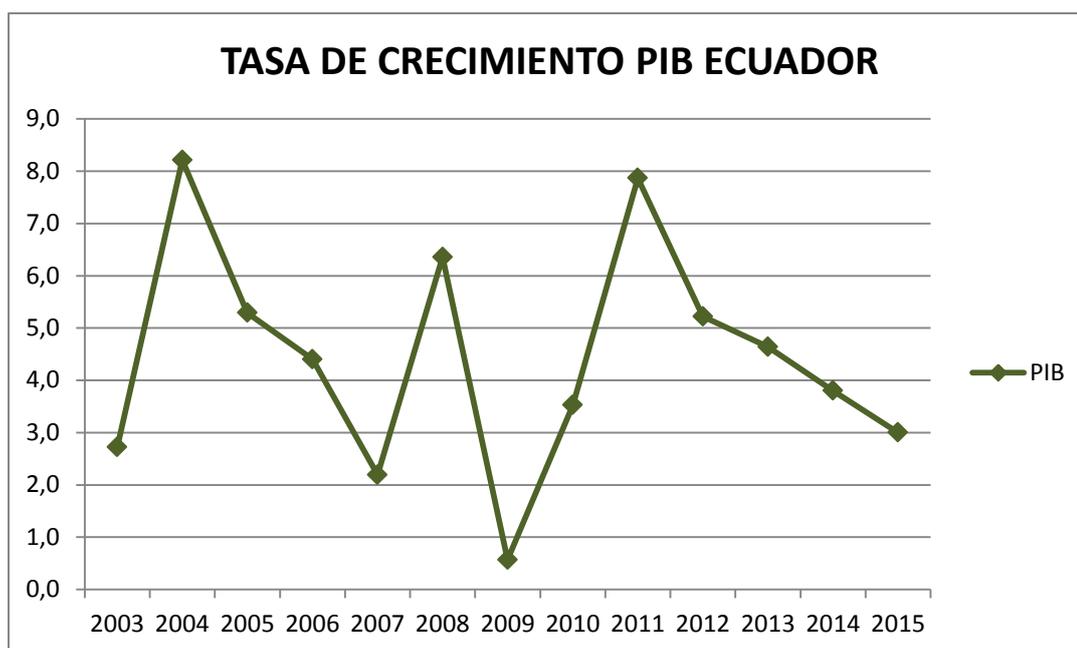


Figura 4Tasa de Crecimiento del PIB Ecuador periodo 2003-2015

Fuente: (Banco Central del Ecuador).

2.1.2. Factores Sociales

Una de las características de los aspectos sociales en el Ecuador son las desigualdades sociales, y no solo de carácter social, sino entre regiones, por cuestión de etnia o de género.

Sin embargo, debemos decir que en los últimos años se han emprendido medidas paliativas encaminadas a permitir la participación igualitaria de hombres y mujeres, algo que se encuentra respaldado por la Constitución del país, pero que hasta la fecha carecía de medidas reales para que su aplicación. De este modo, el Gobierno de Ecuador ha hecho suya la máxima de desterrar la desigualdad en el país, para el cual ha realizado importantes avances en sus niveles de desarrollo social en las últimas décadas. El crecimiento ha sido inclusivo, con un efecto directo en la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, y en el crecimiento de la clase media. Entre 2006 y 2014, la pobreza medida por ingresos (usando la línea de pobreza nacional) disminuyó del 37,6% al 22,5%, mientras que la pobreza extrema se redujo desde el 16,9% hasta el 7,7%.(Banco Mundial, 2015).

Además, la reducción de la desigualdad ha sido más rápida que en la media de la región: el coeficiente de Gini se redujo de 54 a 46,7 entre 2006 y 2014, gracias a que el crecimiento benefició más a los más pobres. Entre 2000 y 2011 el crecimiento más pronunciado del ingreso se produjo en los dos quintiles más pobres: los ingresos del 40% más pobre de la población crecieron un 8,8%, comparado con el 5,8% promedio del país.(Banco Mundial, 2015).

A pesar de estos notables resultados, todavía persisten desafíos para la sostenibilidad del crecimiento económico y los logros alcanzados en reducción de pobreza y desigualdad. Estos desafíos están vinculados a la alta dependencia de la economía del sector petrolero. La caída significativa del precio del petróleo en los últimos meses y la apreciación del dólar han afectado seriamente a la balanza comercial y la financiación de la inversión pública, y a la competitividad de las exportaciones ecuatorianas. En este contexto, consolidar la reducción de la desigualdad y la pobreza, significa un importante reto, también porque a pesar de la disminución fuerte en los últimos años, existen todavía niveles de pobreza importantes sobre todo en las áreas rurales.(Banco Mundial, 2015).

2.1.3. Factores Políticos.

El actual Estado Ecuatoriano está formado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social.

El estado que es el organizador de las políticas del país, por el cual ha pasado en su historia un sinnúmero de sucesos que han enriquecido la actual situación política. Su gobierno es de origen democrático y su actual presidente es el Eco. Rafael Correa Delgado, quien ha dado posibilidades de préstamos hipotecarios para vivienda a varios años de plazo, es decir entre sus políticas principales están el que los ciudadanos tengan acceso a una casa. La contracción del peso de la deuda externa, el aumento de la

inversión pública y la ubicación de recursos para la atención social, son algunos de los aspectos identificados como positivos en los años de gestión del actual Gobierno, sin embargo, se hace necesario la implementación de un sistema de ahorro que permita un crecimiento económico sostenido y la aplicación de estrategias políticas para el desarrollo de los pequeños y medianos productores.

Según el Ranking Global de Competitividad 2012-2013, presentado por el Foro Económico Mundial la ubicación de Ecuador con respecto a la del año 2011 ha mejorado: del puesto 101 al 84, lo que representa una mejora de 16 lugares en la percepción sobre el ambiente de inversión en el país (Foro Económico Mundial, 2013).

Esta lista se actualiza anualmente según la web de análisis político Poderes, a partir de datos disponibles públicamente y a través de datos recopilados en Encuestas de Opinión Ejecutiva aplicada en cada uno de los países estudiados, en el caso de Ecuador, la encuesta fue realizada por la Escuela de Posgrado en Administración de Empresas (ESPAE), de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL).

2.1.4. Factores Tecnológicos

Ecuador se ubicó en la posición 108 en cuanto a la capacidad de desarrollar y aprovechar las tecnologías, de acuerdo al Global Information Technology Report (GITR) 2010 - 2011 presentado por el Foro Económico Mundial, que cada año compara y analiza la capacidad tecnológica de 138 países. En esta lista, ningún país latinoamericano se ubica entre los primeros 25 del mundo, dicha posición ha mejorado hasta llegar al puesto 82 en la actualidad.

La meta del Gobierno ecuatoriano es mejorar esa posición alcanzada en el ranking de tecnología y ubicar al país en los primeros 50 lugares, destacó el Presidente de la República, Econ. Rafael Correa Delgado, en el Enlace Ciudadano 433, desarrollado en Archidona, provincia de Napo, el 18 de julio de 2015.

Este ímpetu del gobierno ecuatoriano por mejorar el desarrollo tecnológico del país permite a todos los empresarios optar por un parque tecnológico más desarrollado, y específicamente la industria avícola mejorará sus procesos productivos, permitiéndose a cada productor la posibilidad de ser más eficiente en su producción y mejorar así su posición ante la competencia nacional e internacional.

2.2. Micro Ambiente

2.2.1. Mercado

Según el censo avícola 2006 realizado por MAGAP, AGROCALIDAD y CONAVE se identificaron 1567 avicultores entre pequeños medianos y grandes (sin tener en cuenta la avicultura familiar o de traspatio).

El aumento de consumo per cápita de pollo y huevo demuestran la contribución del sector avícola en la seguridad alimentaria, a través del aprovisionamiento de proteína animal de bajo costo, consumida por la mayoría de la población, independientemente de su nivel de ingresos.

Los avicultores del país abarcan toda la demanda de pollo y huevos de mesa, aspecto por el cual no se importa ninguna cantidad de estos productos. Solamente se importa material genético avícola: huevos fértiles y pollitas/pollitos para la reproducción.

El consumo de carne de pollo ha tenido un notable incremento en el país en los últimos años, para la década del noventa se estimaba un consumo de 7 kg/persona/año, ya en el 2012 el consumo ha alcanzado los 32 Kg/persona/año, lo que representa a un crecimiento del 360% en 22 años, en la actualidad a superado los 33 kg/persona/año. Con respecto al consumo de huevos se sitúa en 140 huevos/persona/año cuando en 1990 era de 90 unidades, lo que equivale a un crecimiento de alrededor del 60%. Este crecimiento del consumo de esta proteína de origen animal ha estimulado la producción de ambos productos y consecuentemente ha elevado la

demanda de balanceados, y por consecuencia la de maíz amarillo y torta de soya.

2.2.2. Clientes

La empresa tiene en la actualidad alrededor de 277 clientes distribuidos en las cadenas de Pollo en Pie y Pollo Procesado de la siguiente manera:

Tabla 6

Clientes de la empresa Proavicea CIA LTDA

Pollo en Pie Clientes Mayoristas		Pollo Procesado Clientes Mayoristas	
Zona	Nombre	Zona	Nombre
Puembo	Marco Rosero	-	-
Ibarra	Jaime Cadena	-	-
Ibarra	Nicolás Haro	-	-
Ibarra	Sandra León	-	-
Quito	Marcia Quevedo	-	-
Yuruqui	Fredy Quijano	-	-
Clientes Minoristas		Clientes Minoristas	
No. Clientes	Zona	No. Clientes	Zona
75	Latacumba	14	Quito Sur
59	Machachi	20	Quito Norte
44	Cayambe	15	Quito Centro
7	Riobamba	-	-
32	San Pedro	-	-
5	Lago Agrio	-	-

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

El 15% de la producción total de pollos en pie es adquirida por los clientes mayoristas representados principalmente por los señores Jaime Cadena, Marco Rosero, Nicolás Haro, Fredy Quijano, Sandra León y Marcia Quevedo. El restante 85% por los clientes minoristas. En el caso de la producción de pollo procesado el 100% de lo producido es adquirido por los clientes minoristas ya que la empresa no cuenta con clientes mayoristas para este producto.

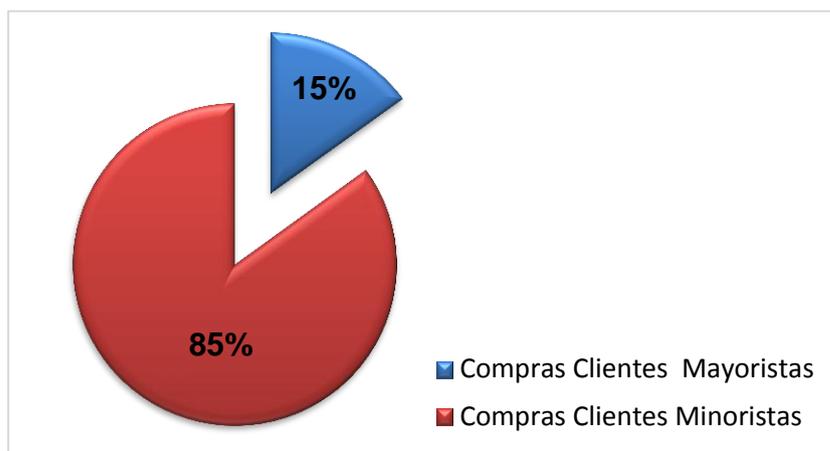


Figura 5 Compra de los clientes de Pollo en Pie

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Del total de clientes minoristas de Pollos en Pie, se puede observar una mayor cantidad en las zonas de Latacunga y Machachi, con un 34% y 27% respectivamente, como se puede observar en el siguiente gráfico.

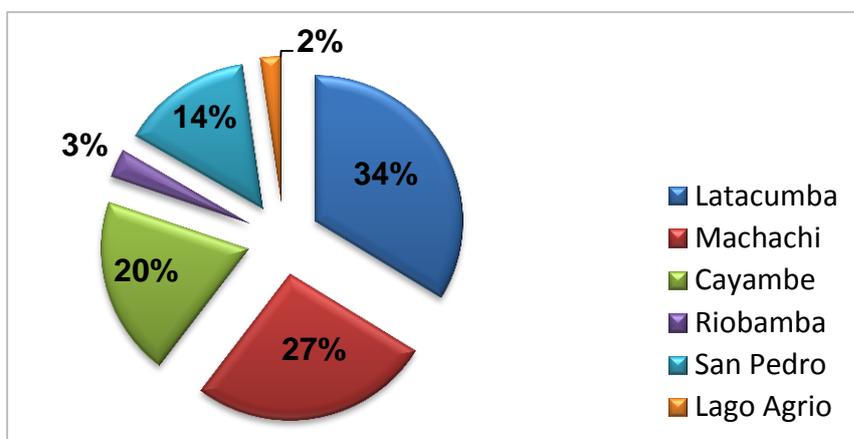


Figura 6 Clientes minoristas de la línea de Pollo en Pie

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Con respecto a los pollos procesados la mayor cantidad de clientes se encuentran en la zona de Quito norte de acuerdo a la segmentación de mercado establecida por la empresa, con 20 de los 49 con que cuenta esa línea.

2.2.3. Proveedores

La cartera de proveedores de la empresa cuenta con un total de 42 empresas, desglosado por productos como se muestra a continuación.

Tabla 7

Listado de Proveedores de Proavicea CIA LTDA

PRINCIPALES PROVEEDORES DE PRODUCTOS	
PRODUCTO	PROVEEDOR
Pollos	AVESCA
Cascarilla	ROSERO NELSON
Vacunas	ADIFFI
Vitaminas	ALVEAR
Antibioticos	AMMR
Maíz	AFABA
Maíz Otros	ASOCIACION EL DESCANSO
Aceite	CEVALLOS MARTINEZ ERICK LADISLAO
Fosfato	FERTISA
Metionina	VIMIN
Vm Broiler B	WONG SANTA CRUZ MANUEL ALFONSO
Improved Milbond	WONG SANTA CRUZ MANUEL ALFONSO
Treonina	DISAN
Surmax	PREMEX
Caliza Fina	COLINA
Nicarbamax	DISAN
Hongosin	DIFAVES
L-lysine Mono	VIMIN
Micofung	CHEMICAL
Colina	DISAN
Sacox	WONG SANTA CRUZ MANUEL ALFONSO
Carbonato de Calcio	COLINA
Sal	VITAFEE
Colistina Sulfato	NOVOFARMS
Cygro	WONG SANTA CRUZ MANUEL ALFONSO
Sterilite Virucidal	QUIMICA INDUSTRIAL SUIZA
Maxiban	PRONACA
Oxidex	CHEMICAL
Sesquicarbonato de Sodio	DISAN
Rovabio Max	VIMIN
Punto Naranja	INTEROC
Mycoplasma Gallisepticum	LAFAVET
Ronozine	NOVOFARMS
Lisina	VIMIN
BMD	WONG SANTA CRUZ MANUEL ALFONSO
Coxistac	NOVOFARMS
Ronozyne	NOVOFARMS
Micofix	CHEMICAL
Hemoprot	INTEROC
Gastoxin	LUCTAMOL
Salinofarm	NOVOFARMS
Mycosorb	ALTECH

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

2.2.4. Competencia

La producción de pollos en el Ecuador ha estado en crecimiento continuo. En 2011 se produjeron 222 millones de pollos, un incremento del 4.5 por ciento con respecto al año anterior y del 12.4 por ciento con respecto a 2009. La producción se realiza en 22 de las 24 provincias del país.

Las cinco principales empresas productoras de pollo, que le hacen competencia a la empresa Proavicea son:

- Avícola Vitaloa S.A. Avitalsa
- Pronaca
- Grupo Oro
- Azogran
- Pura Pechuga

2.2.5. Sustitutos

El pollo es la carne de mayor consumo entre los ecuatorianos, en gran medida por el precio, además de su gran versatilidad, con altos contenidos en proteínas, cerca de un 22%, en grasa; además, cantidades considerables de vitaminas y minerales, entre ellos hierro y zinc. No obstante no es la única fuente de proteínas y puede ser sustituida por otras como la carne porcina, de res y pescado, Según la revista de negocios EKOS los principales productores de dichos productos y por consiguiente potenciales competidores de Proavicea son:

Carne bovina, porcina y caprina

- Pronaca
- Agropesa, industria agropecuaria ecuatoriana S.A.
- Distribuidora Anahi S.A. Disanahisa
- Produplant S.A.

Pesca y acuicultura

- Marbelize S.A.
- Produmar S.A.
- Guayatuna S.A.
- Pespesca S.A.

2.3. Procesos internos

Los procesos internos que se llevan a cabo en la empresa de acuerdo a cada departamento son:

2.3.1. Departamento Administrativo Financiero

Este departamento se subdivide en dos áreas, las cuales se muestran a continuación.

Áreade Administración Recursos Humanos y SSO

- Compras y adquisiciones
- Asuntos sociales.
- Manejar control interno en el departamento de ventas y departamento de producción
- Manejo y administración de nómina y RRHH.
- Administración de Salud y Seguridad Ocupacional
- Selección de personal

ÁreaContable

- Manejo de la contabilidad
- Pagos
- Aprobación de líneas de crédito

2.3.2. Departamento de Producción

El departamento de producción se subdivide en tres áreas, las que se mencionan a continuación.

Área de Producción Balanceado:

- Recepción de materia prima
- Producción de alimento balanceado
- Transporte de alimento balanceado desde la fábrica hasta los centros de producción de crianza denominados granjas.

Área de Producción de Crianza:

- Recibir la materia prima como son los pollitos bb, alimento balanceado, y demás insumos necesarios para la crianza.
- Crianza de los pollitos bb de un día de edad hasta cuando llegan a un peso promedio de 2.7 kg, esto se logra aproximadamente a los 48 días de edad.

Área de Faenamiento:

- Recepción de pollos
- Faenamiento de pollos de carne

2.3.3. Departamento de Ventas

El departamento de ventas contiene dos áreas, las cuales se muestran a continuación.

Área de Ventas Pollos en Pie:

- Transporte de pollos bb desde las granjas de pollos hasta el cliente o la planta de faenamiento de la empresa.
- Entrega de los pollos
- Venta y cobranza de los pollos en pie.

Área de Venta de Pollos Procesados:

- Transporte de pollos procesados desde la planta faenadora hasta el cliente.
- Entrega de los pollos procesados
- Venta y cobranza de los pollos procesados.

2.4. Matriz FODA

FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.(Friesen, 2014).

A continuación se determina el análisis de la matriz FODA de la empresa basado en el cruce tanto de Fortaleza, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene dicha empresa en la actualidad, a continuación se muestran las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas identificadas.

Debilidades

1. Inadecuado control financiero y contable.
2. Personal con nivel de educación insuficiente.
3. Falta de comunicación interna en el departamento de ventas.
4. Falta de políticas claras para establecer líneas de crédito con los clientes
5. Falta de un manual de funciones del departamento de ventas.
6. Falta de seguimiento POST-VENTA.
7. Falta de identificación del producto.
8. Falta de publicidad.
9. Falta de políticas de plazos de ventas.
10. Alta cartera incobrable.
11. Rotación elevada de los vendedores.

Fortalezas

1. La gerencia general tiene mucha experiencia en la actividad avícola.
2. Un nicho de mercado establecido alrededor de 30 años.
3. Entrega de mercadería 6 días a la semana y en cualquier horario.
4. Entrega de la mercadería al por mayor, al por menor y a domicilio del cliente.
5. La administración de la empresa posee y practica principios y valores.
6. Buenas relaciones laborales entre directivos y empleados de la compañía.
7. Tener una propia planta para la elaboración de su alimento balanceado para garantizar el principal costo de producción en su proceso.

Amenazas

1. El sector avícola contempla alta competitividad.
2. Los precios de su materia prima para la producción de pollos de carne es muy inestable.
3. Alta inversión en publicidad por parte de las empresas grandes de la competencia.
4. Los clientes buscan el menor precio de venta.
5. Los índices productivos se van reduciendo en la altura en donde están establecida la empresa.
6. Políticas monopolizantes de precios por parte de las grandes empresas.
7. Alianzas estratégicas de las grandes empresas con los clientes en base a una reducción del precio constante.

Oportunidades

1. Se puede acceder a financiamiento de la CFN a tasas de interés muy interesantes para nuevas inversiones.

2. Existen potenciales nichos de mercado en la costa ecuatoriana.
3. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y proveedores.
4. Reducir sus costos de producción con ensilaje de la materia prima.
5. Incrementar su producción hacia áreas de mejor rendimiento como el litoral.
6. Incrementar en su proceso productivo una granja de reproductoras y una incubadora con el fin de producir sus propios pollos bb y reducir costos de producción.

El resultado de la interacción de las debilidades con las amenazas y oportunidades así como el de las fortalezas con las amenazas y oportunidades se muestra a en el siguiente matriz, siendo el resultado de la sumatoria de la influencia de las debilidades y las fortalezas el siguiente:

- Cuadrante Debilidades – Amenazas: 24
- Cuadrante Debilidad – Oportunidades: 26
- Cuadrante Fortalezas – Amenazas: 22
- Cuadrante Fortalezas – Oportunidades: 27

Tabla 8

Matriz DAFO Empresa Proavicea CIA LTDA

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	O1	O2	O3	O4	O5	O6
D1	X	X	-	X	-	X	X	X	X	-	X	-	X
D2	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X	X	X
D3	X	-	-	X	-	-	X	-	X	X	-	-	-
D4	-	-	-	X	-	X	X	-	X	X	-	-	-
D5	X	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-
D6	X	-	X	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-
D7	X	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-
D8	X	-	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-
D9	X	-	-	X	-	X	X	-	X	X	-	-	-
D10	-	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	X
D11	X	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-
F1	X	-	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X
F2	X	-	X	-	-	X	X	X	-	X	-	-	X
F3	X	-	-	-	-	-	X	-	X	X	-	X	X
F4	X	-	-	X	-	X	X	-	X	X	-	-	X
F5	X	-	-	-	-	-	X	-	-	X	-	-	-
F6	-	-	-	-	X	-	-	X	-	-	X	X	X
F7	X	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordon

2.5. Matriz de estrategia FODA

Como resultado de la suma en cada cuadrante, se identifica una mayor influencia entre las fortalezas y las oportunidades con una puntuación de 27, por lo que se recomienda a la empresa trazarse estrategias de carácter ofensivas, que permitan atenuar las debilidades y amenazas y posibiliten aprovechar aún más las oportunidades del entorno, a continuación se propone una matriz con varias acciones:

Tabla 9
Matriz de Estrategia Proavicea CIA LTDA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
D	* Desarrollar un programa de capacitación continua.	* Trazarce estrategias de ventas a plazo.
E	* Confeccionar el manual de funciones del Dpto de Ventas	* Crear el diseño para el empaquetado e identificación de los Productos
B		
I	* Crear estrategias de Atención Post-Venta	
L	* Trabajar sobre las debilidades en el Dpto Administrativo Financiero	
I		
D	* Incrementar Estrategias Publicitarias	
A	* Mejorar las políticas de cuentas por cobrar	
D		
E		
S		
F	* Trazarce estrategias de integración vertical para reducir costos y dependencia de los proveedores	* Crecimiento en nuevos nichos de mercados
O		* Invertir en publicidad para atraer a clientes potenciales
R	* Ofrecer a nuestros clientes precios accesibles y diferenciados para lograr una ventaja sobre la competencia.	* Incrementar la producción hacia áreas de mejor rendimiento como el litoral
T		* Crear alianzas estratégicas con clientes
A		
L		
E		
Z		
A		
S		

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordon

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

3.1. Análisis de los estados financieros

Los estados financieros son documentos tipo, en donde se recogen de una forma ordenada un conjunto de cifras de la empresa, con el fin de proporcionar conocimientos de la composición y actividad de esta. Estos datos son recopilados por la contabilidad de la empresa. Los estados financieros más importantes son el Balance General o Estado de Situación y la cuenta de Ganancias o Pérdida o Estado de Resultados. Aunque los estados financieros por sí solos nos brindan mucha información sobre la empresa, es necesario un análisis más detallado de los datos que aportan para emitir un juicio cualitativo.

Entre las herramientas más utilizadas para realizar estos exámenes económicos financieros se encuentran:

- Análisis Horizontal
- Análisis Vertical
- Razones Financieras

3.1.1. Análisis del Balance General

3.1.1.1. Análisis Horizontal del Balance General

El comportamiento histórico de las cuentas del Balance General se ha manifestado de la siguiente manera:

Tabla 10
Análisis Horizontal del Balance General

PROAVICEA CIA LTDA								
BALANCE GENERAL								
ANÁLISIS HORIZONTAL								
	AÑOS		Variación	Variación	AÑOS		Variación	Variación
	AÑO 2012	AÑO 2013	Absoluta	Relativa	AÑO 2013	AÑO 2014	Absoluta	Relativa
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Efectivo	60.545,00	382.651,00	322.106,00	532,01%	382.651,00	252.042,00	(130.609,00)	-34,13%
Activos Financieros								
Cuentas por Cobrar Clientes	1.203.437,00	1.218.118,93	14.681,93	1,22%	1.218.118,93	1.303.387,26	85.268,33	7,00%
Otras Cuentas por Cobrar	45.002,00	88.455,00	43.453,00	96,56%	88.455,00	156.599,00	68.144,00	77,04%
Inventarios	1.210.594,00	409.801,00	(800.793,00)	-66,15%	409.801,00	310.687,00	(99.114,00)	-24,19%
Activos por Impuestos Corrientes	38.037,00	10.947,00	(27.090,00)	-71,22%	10.947,00	133.743,00	122.796,00	1121,73%
Total de Activos Corrientes	2.557.615,00	2.109.972,93	(447.642,07)	-17,50%	2.109.972,93	2.156.458,26	46.485,33	2,20%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Propiedades Plantas y Equipos	2.649.081,00	2.580.532,00	(68.549,00)	-2,59%	2.580.532,00	2.656.722,00	76.190,00	2,95%
Otros Activos	19.360,00	19.360,00	-	-	19.360,00	-	(19.360,00)	-100,00%
Total de Activos No Corrientes	2.668.441,00	2.599.892,00	(68.549,00)	-2,57%	2.599.892,00	2.656.722,00	56.830,00	2,19%
Total de Activos	5.226.056,00	4.709.864,93	(516.191,07)	-9,88%	4.709.864,93	4.813.180,26	103.315,33	2,19%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
Obligaciones bancarias	1.920.006,00	909.501,93	(1.010.504,07)	-52,63%	909.501,93	781.432,26	(128.069,67)	-14,08%
Cuentas por Pagar Comerciales	398.516,00	1.187.584,00	789.068,00	198,00%	1.187.584,00	1.115.975,00	(71.609,00)	-6,03%
Otras Cuentas por Pagar	148.354,00	720.071,00	571.717,00	385,37%	720.071,00	636.758,00	(83.313,00)	-11,57%
Impuestos por Pagar	117.392,00	58.860,00	(58.532,00)	-49,86%	58.860,00	157.909,00	99.049,00	168,28%
Beneficios Empleados a Corto Plazo	125.053,00	161.785,00	36.732,00	29,37%	161.785,00	203.492,00	41.707,00	25,78%
Total Pasivos Corrientes	2.709.321,00	3.037.801,93	328.480,93	12,12%	3.037.801,93	2.895.566,26	(142.235,67)	-4,68%
PASIVO NO CORRIENTE								
Obligaciones bancarias	227.861,00	-	(227.861,00)	-100,00%	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	643.807,00	-	(643.807,00)	-100,00%	-	1.310,00	1.310,00	-100,00%
Beneficios Empleados post-empleo	32.818,00	32.818,00	-	-	32.818,00	62.421,00	29.603,00	90,20%
Pasivos por Impuestos Diferidos	382.898,00	382.898,00	-	-	382.898,00	382.898,00	-	-
Total Pasivos No Corrientes	1.287.384,00	415.716,00	(871.668,00)	-67,71%	415.716,00	446.629,00	30.913,00	7,44%
PATRIMONIO								
Capital Social	2.000,00	2.000,00	-	-	2.000,00	2.000,00	-	-
Reserva Legal	721,00	721,00	-	-	721,00	721,00	-	-
Resultados Acumulados	1.226.628,00	1.253.626,00	26.998,00	2,20%	1.253.626,00	1.468.264,00	214.638,00	17,12%
Total de Patrimonio	1.229.349,00	1.256.347,00	26.998,00	2,20%	1.256.347,00	1.470.985,00	214.638,00	17,08%
Total Pasivo y Patrimonio	5.226.054,00	4.709.864,93	(516.189,07)	-9,88%	4.709.864,93	4.813.180,26	103.315,33	2,19%

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Activos

El comportamiento de los activos ha sido de forma oscilante durante el período 2012-2014 teniendo un pico alto en el 2012 con un valor de 5.226.056,00 USD, en consecuencia con los valores de los activos corrientes y no corrientes. Para los años 2013 y 2014 se observa un pequeño crecimiento del total de activos de 4.709.864,93 USD en el año 2013 y de 4.813.180,26 USD en el 2014 contribuyendo para ello los pequeños incrementos en los activos corrientes y no corrientes.

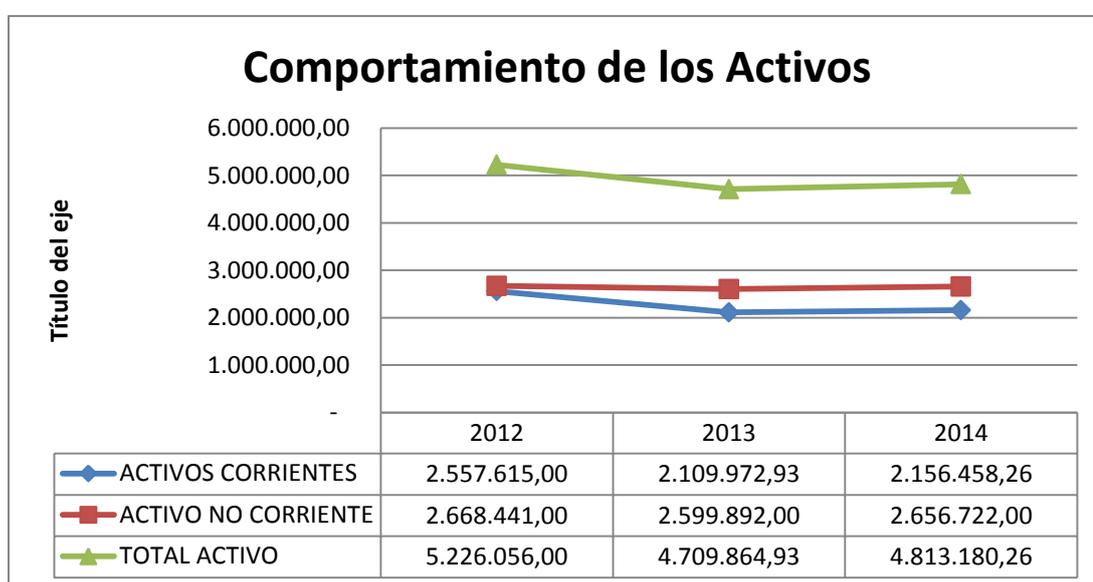


Figura 7 Comportamiento de la Cuentas de Activos

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Cuentas por Cobrar

En las cuentas por cobrar se evidencia un comportamiento ascendente en el período 2012 – 2014 de las cuentas por cobrar a clientes, comportamiento que ha sido acentuado para los años 2013 y 2014 con un incremento de 1.22% y 7% respectivamente, lo que representa un incremento de 14.681,93 USD en el 2013 y de 85.268,33 USD en el 2014.

El resto de las cuentas por cobrar, tuvo un comportamiento semejante, con un incremento paulatino de un 96,56% en el 2013 y un 77,04% en el 2014.

La principal causa de dicho comportamiento está dada por el aumento de la flexibilidad por parte de la empresa en otorgar crédito a lo clientes, dejando el producto sin ningún documento de respaldo que sustente el crédito otorgado, esta inadecuada política de aprobación de créditos es lo que ha dado consigo el aumento de las cuentas por cobrar aun cuando disminuyen las ventas como es el caso del 2014.

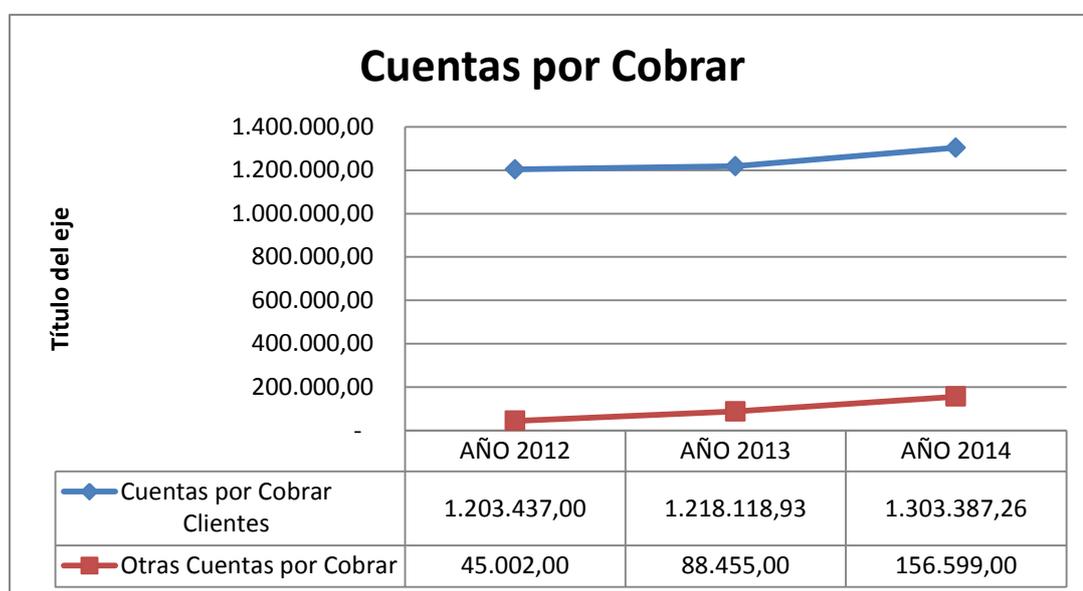


Figura 8 Comportamiento de las Cuentas por Cobrar

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Efectivo

El comportamiento del efectivo ha sido oscilante, teniendo una caída en 2012 llegando a tener un saldo tan solo de 60.545,00 USD. Luego se vuelve a recuperar en el 2013 con un alza de 382.651,00 USD y vuelve a caer en el 2014 a 252.042,00 USD.

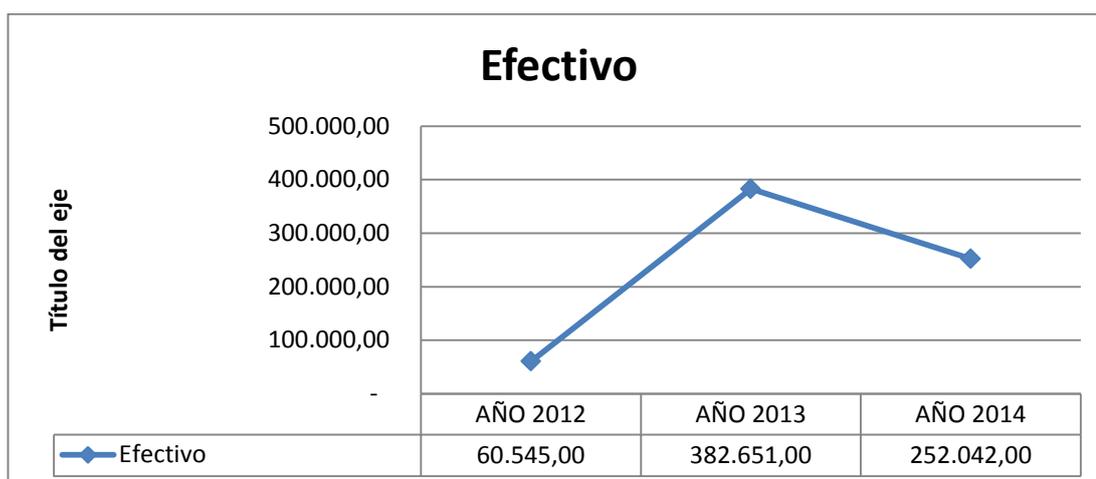


Figura 9 Comportamiento del Efectivo

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Inventarios

Los Inventarios han presentado una trayectoria similar al de las cuentas por cobrar y es uno de los rubros que ha contribuido a la trayectoria de los activos, evidenciándose en la siguiente gráfica un pico en el año 2012 de 1.210.594,00 USD, cayendo a más de la mitad en los años 2013 y a casi un tercio en el 2014.

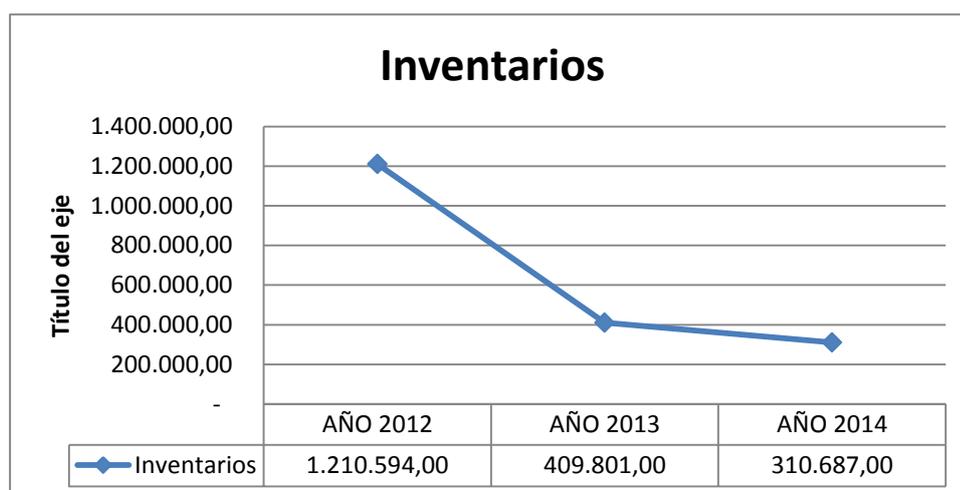


Figura 10 Comportamiento del Inventario

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Activos por Impuestos Corrientes

Es de señalar el incremento de los activos por impuestos corrientes en el año 2014 llegando a alcanzar 133.743,00 USD lo que representa un crecimiento de más de 12 veces el valor del año 2013, cuando en los años anteriores se había mantenido entre 10.947,00 USD y 38.037,00 USD



Figura 11 Comportamiento de los Activos por Impuestos Corrientes

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Propiedades plantas y Equipos

Los activos fijos muestran un pico elevado en el año 2012 hasta 2.649.081,00 USD, en consecuencia con la disminución del efectivo y el aumento de las obligaciones bancarias en el mismo año, en el 2013 disminuye a 2.580.532,00 USD volviendo a subir en el 2014 a 2.656.722,00 USD.

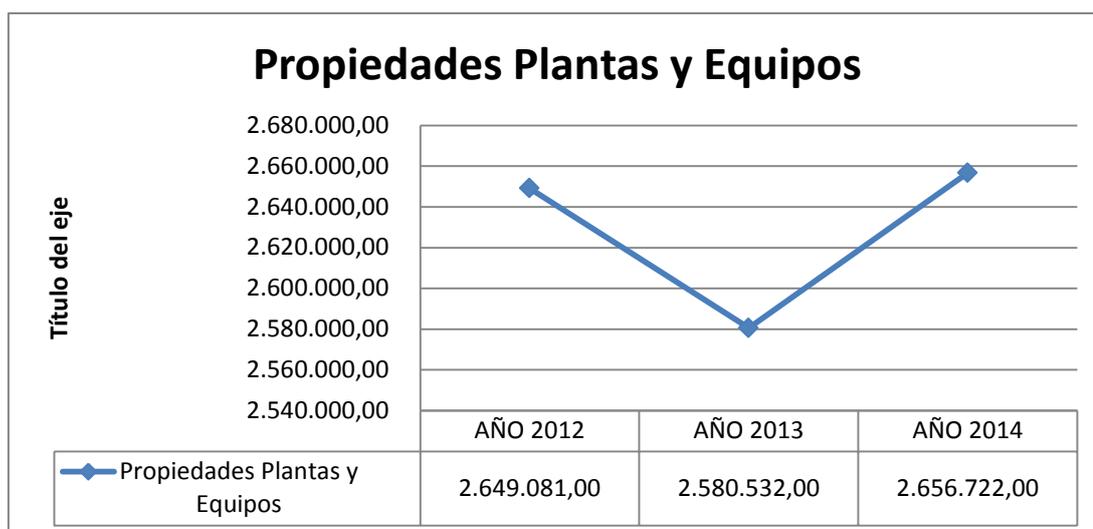


Figura 12 Comportamiento de las Propiedades Plantas y Equipos

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Pasivos

Los pasivos totales muestran una trayectoria diferente al de los activos totales, con un pico elevado en el 2012, siendo la causa del pico de los activos en el mismo tiempo. Para el periodo 2012 – 2014 se observa una disminución tanto del total de pasivos como de los pasivos no corrientes a una tasa de 67,71% para el 2013 y de un pequeño incremento de 7,44% para el 2014, siendo el comportamiento de los pasivos no corrientes la principal causa de la disminución del total de los pasivos.

El comportamiento de los pasivos corrientes ha sido diferente al de los pasivos no corrientes, con una pequeña alza en el año 2013 de un 12,12% lo que equivale a 328.480,93 USD más que el año anterior, ya para el 2014 el valor de los mismo disminuye a 2.895.566,26 USD con 142.235,67 USD menos que el año anterior.

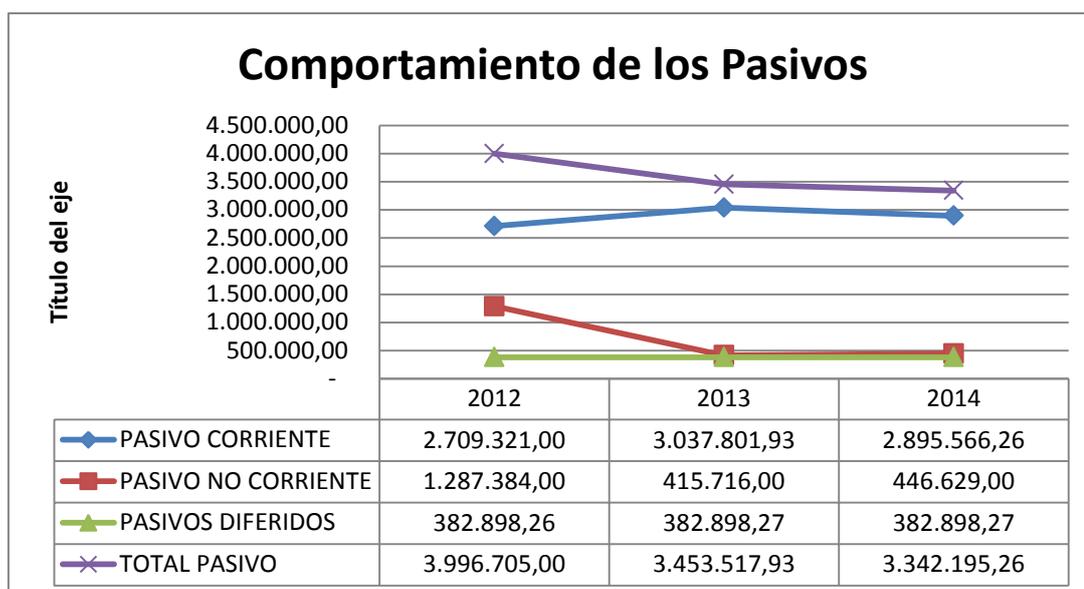


Figura 13 Comportamiento de la Cuentas de Pasivos

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Cuentas por Pagar

Con respecto a las cuentas por pagar el comportamiento de las mismas ha sido similar al de la cuenta por cobrar. En el año 2012 eran de tan solo 148.354,00 USD en las cuentas por pagar comerciales, ya posteriormente casi se triplica en el año 2013 y cayendo en un 6% en el año 2014.

En el resto de las cuentas por pagar tiene una trayectoria similar a las cuentas por pagar comerciales, con una caída en el 2012 y un incremento de 385,37% en el 2013 y volviendo a caer en el 2014.



Figura 14 Comportamiento de las Cuentas por Pagar

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Obligaciones Bancarias

Las obligaciones bancarias es una de las principales causas del incremento de los pasivos corrientes en el año 2012 por la inversión que se realiza en la empresa para la adquisición de activos fijos, como se puede observar en el siguiente gráfico, el pico en el 2012 por un valor de 1.920.006,00 USD, valores que disminuyen en los años posteriores llegando a solo 781.432,26 USD de obligaciones bancarias en el 2014.

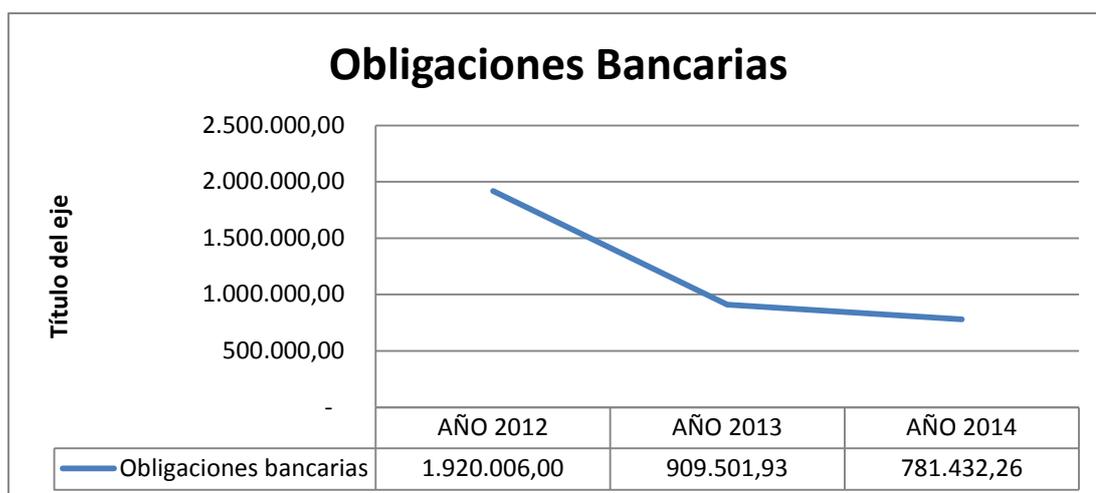


Figura 15 Comportamiento de las Obligaciones Bancarias

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Impuestos por Pagar

La partida de impuestos por pagar han tenido un comportamiento oscilatorio durante el periodo 2012 al 2014 con picos elevados en los años 2012 y 2014 siendo el más elevado en el 2014 con un valor de 157.909,00 USD a pagar, mientras el valor más bajo el del 2013 siendo este valor tan solo de 58.860,00 USD.

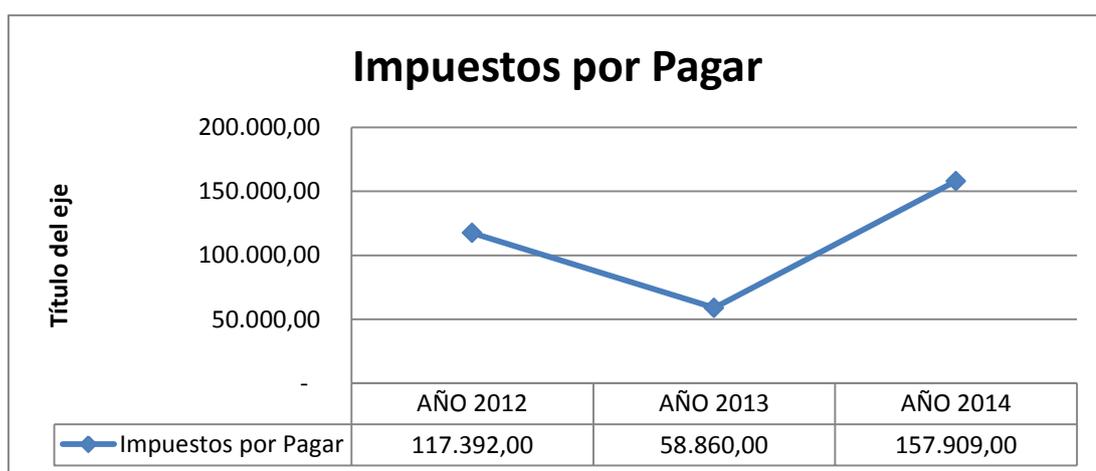


Figura 16 Comportamiento de los Impuestos por Pagar

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Beneficios Empleados a Corto Plazo

La partida de Beneficios empleados a corto plazo ha manifestado un comportamiento incremental durante los años 2012 al 2014, siendo el periodo 2012- 2013 el de menor crecimiento con 36.732,00 USD y el periodo 2013 y 2014 con un incremento de 41.707,00 USD.

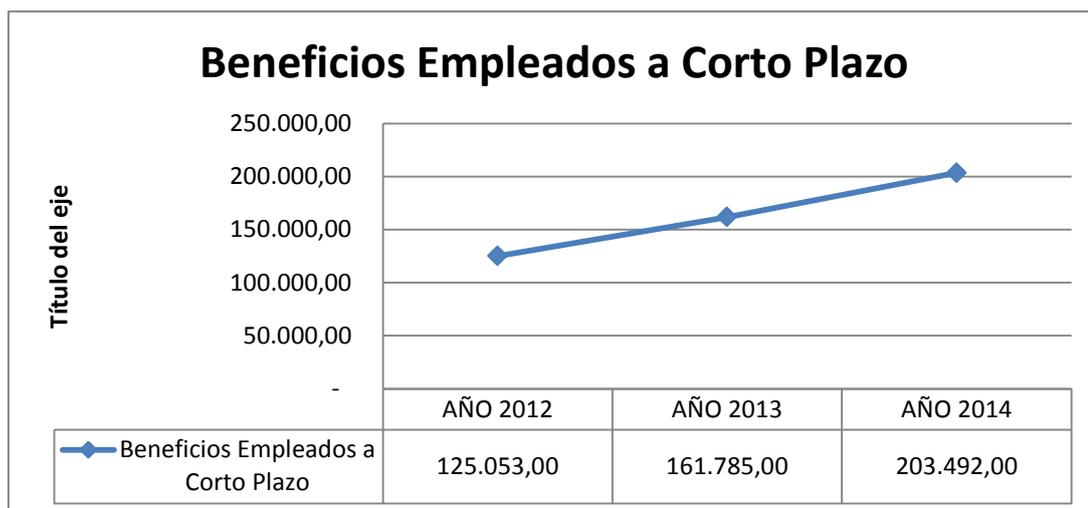


Figura 17 Conducta de los Beneficios empleados a Corto Plazo

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Obligaciones Bancarias a Largo Plazo

Las obligaciones bancarias a largo plazo, tuvo comportamiento decreciente en los años 2011 y 2012 siendo el saldo en el 2012 de 227.861,00 USD, cancelando el total de este en el año 2013 terminando con saldo cero al igual que en el 2014.



Figura 18 Conducta de las Obligaciones Bancarias a Largo Plazo

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Otras Cuentas por Pagar

Las otras cuentas por pagar a largo plazo presentan un comportamiento similar, estando activas en el año 2012 con el monto de 643.807,00 USD, montos que fueron cancelados en el 2013. Terminando dicho año con saldo cero en la cuanta. Para el 2014 se contratan otras obligaciones por valor de 1.310,00 USD.

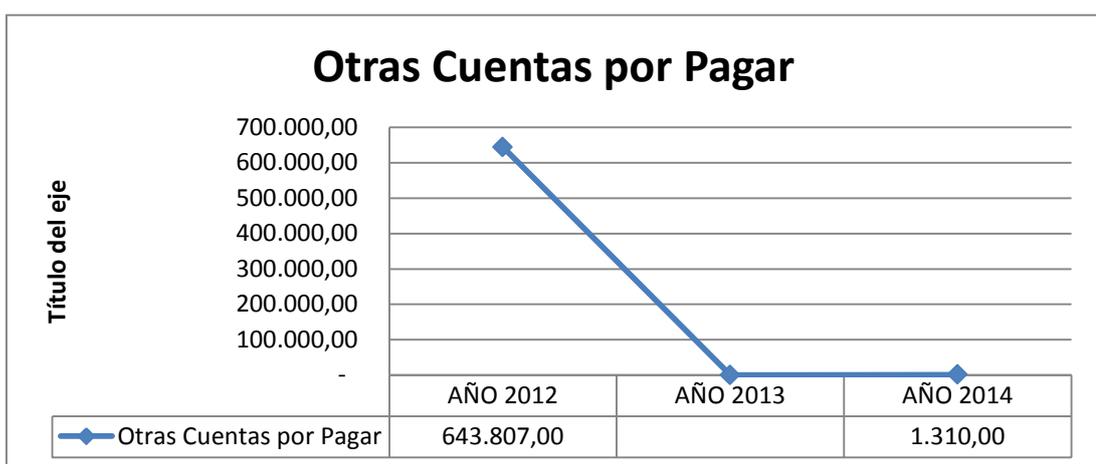


Figura 19 Comportamiento de otras Cuentas por Pagar

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Beneficios Empleados Post-Empleo

La trayectoria de la partida de Beneficios Empleados Post – Empleo en el periodo 2012 a 2013 tuvo un comportamiento casi estacionario de 32.818,00 USD elevándose en el 2014 a 62.421,00 USD lo que representa un incremento de 90,20 %.

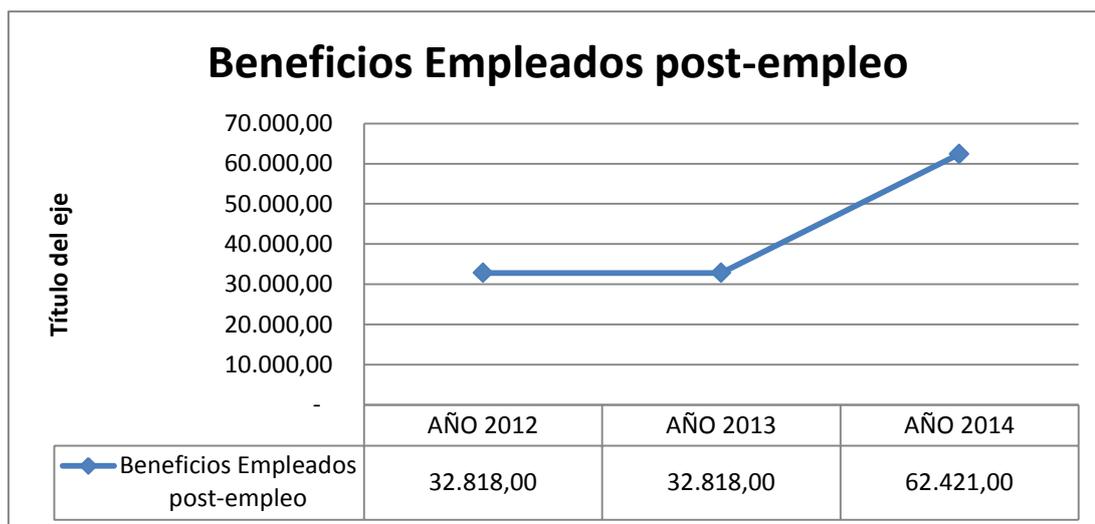


Figura 20 Comportamiento de Beneficios Empleados Post - Empleo

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Pasivos por Impuestos Diferidos

Los pasivos por impuestos desde el año 2012 al 2014 se han mantenido constante en un valor de 382.898,00 USD como se puede observar en el siguiente gráfico.

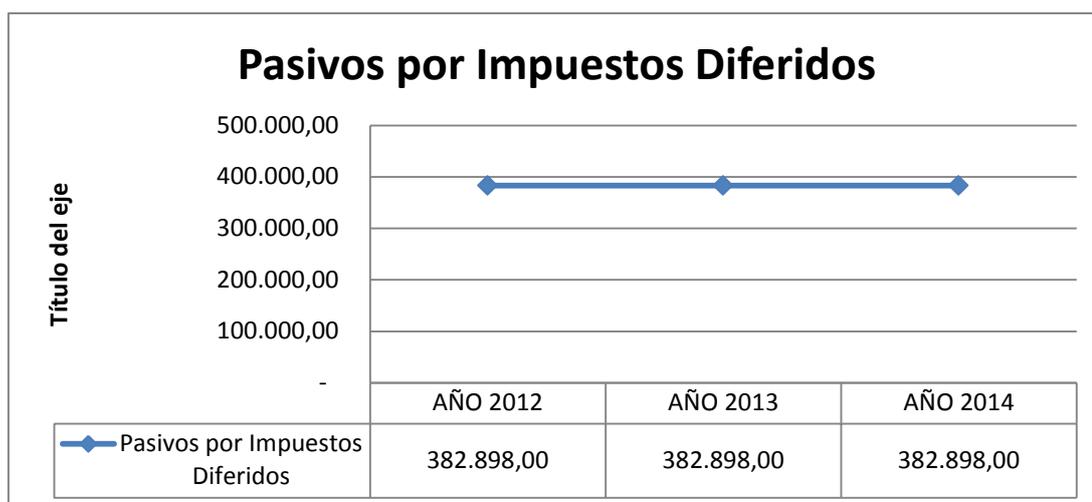


Figura 21 Comportamiento de los Pasivos por Impuestos Diferidos

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Patrimonio

El comportamiento para el 2012 se observan cifras positivas por un valor de 1.229.349,00USD, comportándose de forma ascendente en los siguientes 2 años, siendo el saldo para ese año 2013 de 1.256.347,00 USD, y para el año 2014 incrementarse a 1.470.985,00USD.

Como se puede observar en la gráfica la principal causa del incremento paulatino esta dado en los resultados acumulados de cada año, ya que la reserva legal y el capital social de la empresa se mantiene constante durante todo el periodo analizado.

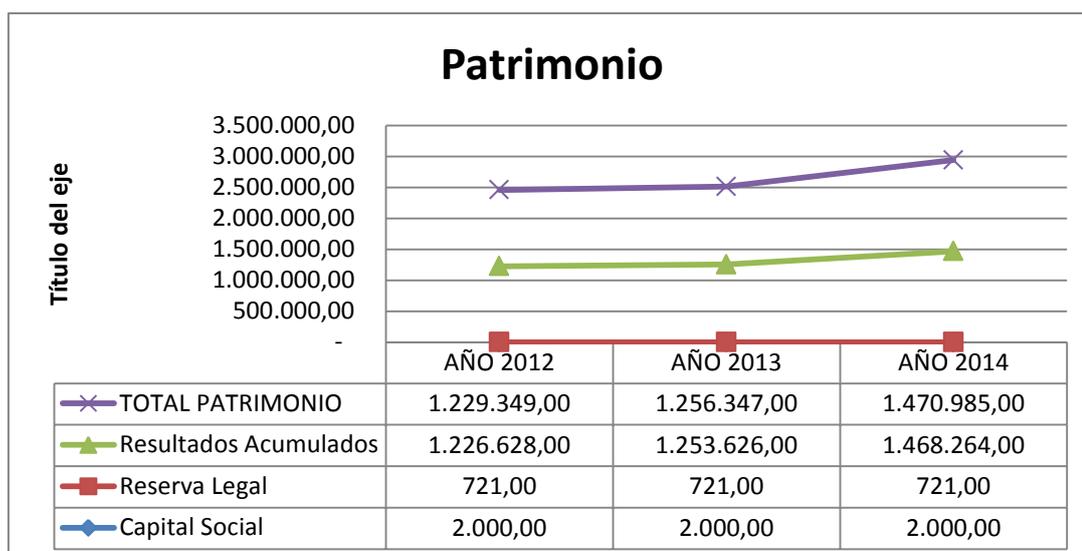


Figura 22 Comportamiento de la Cuentas de Patrimonio

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

3.1.1.2. Análisis Vertical del Balance General

Tabla 11

Análisis Vertical del Balance General

PROAVICEA CIA LTDA						
BALANCE GENERAL						
ANÁLISIS VERTICAL						
	AÑO 2012	%	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	60.545,00	1,16%	382.651,00	8,12%	252.042,00	5,24%
Activos Financieros						
Cuentas por Cobrar Clientes	1.203.437,00	23,03%	1.218.118,93	25,86%	1.303.387,26	27,08%
Otras Cuentas por Cobrar	45.002,00	0,86%	88.455,00	1,88%	156.599,00	3,25%
Inventarios	1.210.594,00	23,16%	409.801,00	8,70%	310.687,00	6,45%
Activos por Impuestos Corrientes	38.037,00	0,73%	10.947,00	0,23%	133.743,00	2,78%
Total de Activos Corrientes	2.557.615,00	48,94%	2.109.972,93	44,80%	2.156.458,26	44,80%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedades Plantas y Equipos	2.649.081,00	50,69%	2.580.532,00	54,79%	2.656.722,00	55,20%
Otros Activos	19.360,00	0,37%	19.360,00	0,41%		0,00%
Total de Activos No Corrientes	2.668.441,00	51,06%	2.599.892,00	55,20%	2.656.722,00	55,20%
Total de Activos	5.226.056,00	100,00%	4.709.864,93	100,00%	4.813.180,26	100,00%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias	1.920.006,00	48,04%	909.501,93	26,34%	781.432,26	23,38%
Cuentas por Pagar Comerciales	398.516,00	9,97%	1.187.584,00	34,39%	1.115.975,00	33,39%
Otras Cuentas por Pagar	148.354,00	3,71%	720.071,00	20,85%	636.758,00	19,05%
Impuestos por Pagar	117.392,00	2,94%	58.860,00	1,70%	157.909,00	4,72%
Beneficios Empleados a Corto Plazo	125.053,00	3,13%	161.785,00	4,68%	203.492,00	6,09%
Total Pasivos Corrientes	2.709.321,00	67,79%	3.037.801,93	87,96%	2.895.566,26	86,64%
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias	227.861,00	5,70%				
Otras Cuentas por Pagar	643.807,00	16,11%			1.310,00	0,04%
Beneficios Empleados post-empleo	32.818,00	0,82%	32.818,00	0,95%	62.421,00	1,87%
Pasivos por Impuestos Diferidos	382.898,00	9,58%	382.898,00	11,09%	382.898,00	11,46%
Total Pasivos No Corrientes	1.287.384,00	32,21%	415.716,00	12,04%	446.629,00	13,36%
Total de Pasivos	3.996.705,00	76,48%	3.453.517,93	73,33%	3.342.195,26	69,44%
PATRIMONIO						
Capital Social	2.000,00	0,16%	2.000,00	0,16%	2.000,00	0,14%
Reserva Legal	721,00	0,06%	721,00	0,06%	721,00	0,05%
Resultados Acumulados	1.226.628,00	99,78%	1.253.626,00	99,78%	1.468.264,00	99,82%
Total de Patrimonio	1.229.349,00	23,52%	1.256.347,00	26,67%	1.470.985,00	30,56%
Total Pasivo y Patrimonio	5.226.054,00	100,00%	4.709.864,93	100,00%	4.813.180,26	100,00%

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Analizando el balance general se observa que en el año 2014 los 4.813.180,26 USD de activos están conformados por un 30,56% correspondiente al patrimonio y 69,44% de deuda con terceros, lo que representa 3.342.195,26 USD de pasivos y 1.470.985,00 de Capital, como se observa en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla 12

Ecuación básica de la contabilidad.

ACTIVOS 4.813.180,26	PASIVOS 3.342.195,26	69,44%
	PATRIMONIO 1.470.985,00	30,56%

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

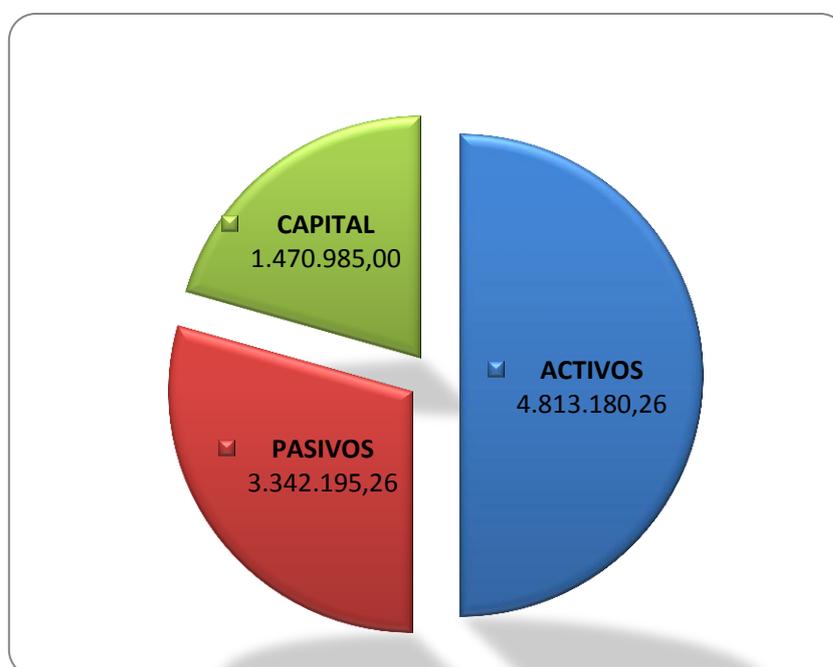


Figura 23 Ecuación básica de la Contabilidad.

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Activos

Dentro de los activos en el año 2014, podemos identificar que los mismos están conformados en un 44,8 % de activos corrientes y 55,2% de activos fijos, dichos activos corrientes están conformados casi en su totalidad de activos financieros y estos a su vez de cuantas por cobrar clientes con un 60,44% lo que representan 1.303.387,26 USD de los 2.156.458,26 USD que conforman los activos corrientes. En segundo lugar de las cuantas más representativas de los activos corrientes están los inventarios con 310.687,00 USD lo que equivale a un 14,41%.

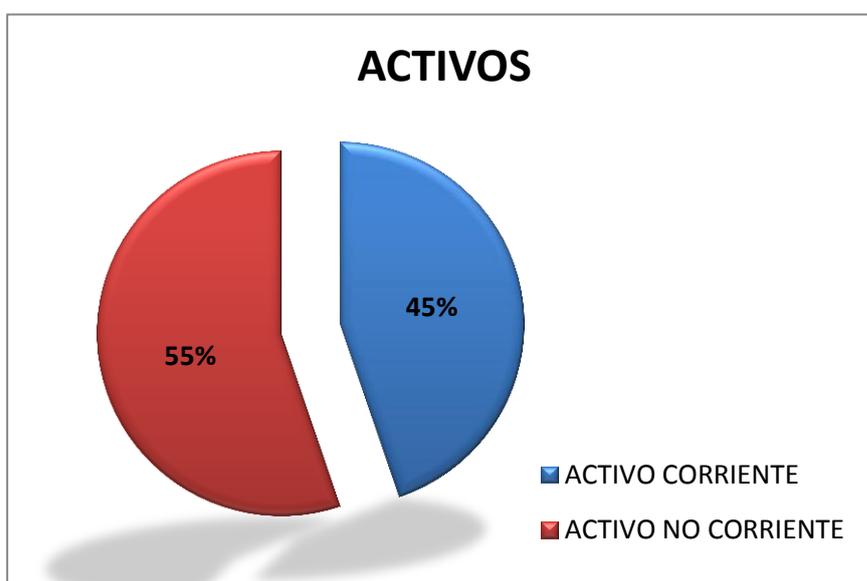


Figura 24 Composición de los activos.

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

En cuanto a los activos fijos el 79,07% del valor de los mismos está conformado por los edificios por un valor de 2.100.564,24 USD y con un 12,38% las maquinarias y equipos por un valor de 328.928,92 USD, siendo entre ambos rubros el 91,45% del valor de los activos fijos con que cuenta la empresa.

Pasivos

Dentro de los pasivos en el año 2014, como se puede observar en la siguiente gráfica, están conformados en su gran mayoría por los pasivos corrientes con 2.895.566,26 USD de los 3.342.195,26 USD que conforman los pasivos lo que equivale a un 87% del total de pasivos, de estos pasivos corrientes el 38,54% corresponden a Cuentas por pagar Comerciales y en menor medida a obligaciones bancarias y otras cuantas por pagar con 26,99% y 21,99% respectivamente. Los valores muestran que la empresa requiere de una buena estrategia de cobranza para cubrir sus pasivos a cortos plazo.

Con respecto a los pasivos a largo plazo el 85,73% de los mismo están conformados por pasivos por impuestos diferidos lo que equivale a 382.898,00 USD de los 446.629,00 USD que conforman el total de pasivos no corrientes, los restantes 63.731,00 USD corresponden a Beneficios Empleados post-empleo y otras cuentas por pagar.

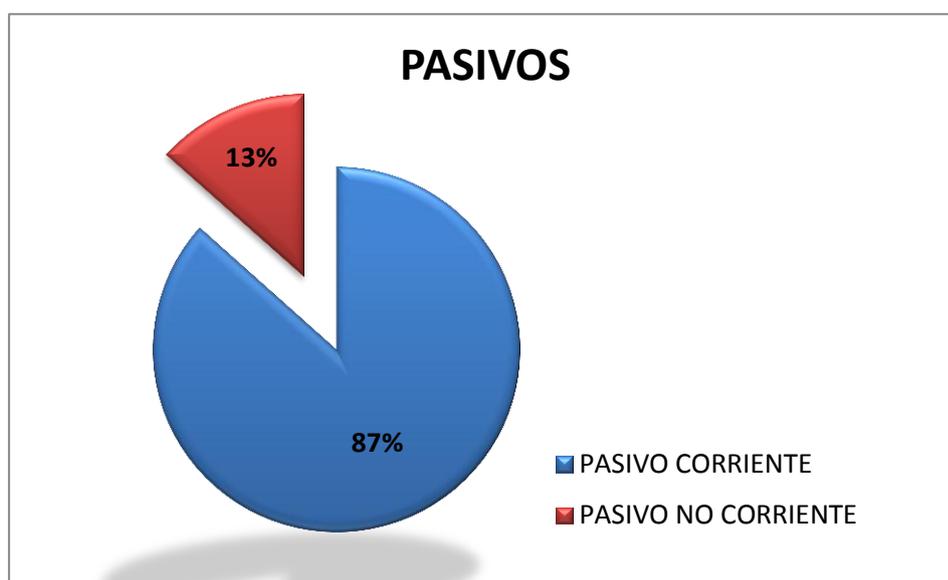


Figura 25 Composición de los pasivos

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Patrimonio

El patrimonio de la empresa en el año 2014 corresponde un total de 1.470.985,00 USD de los cuales el 99,82% o sea 1.468.264,00 USD corresponden a los resultados acumulados y las utilidades del año 2014, los restantes 0,18% corresponden a reserva legal y capital social.

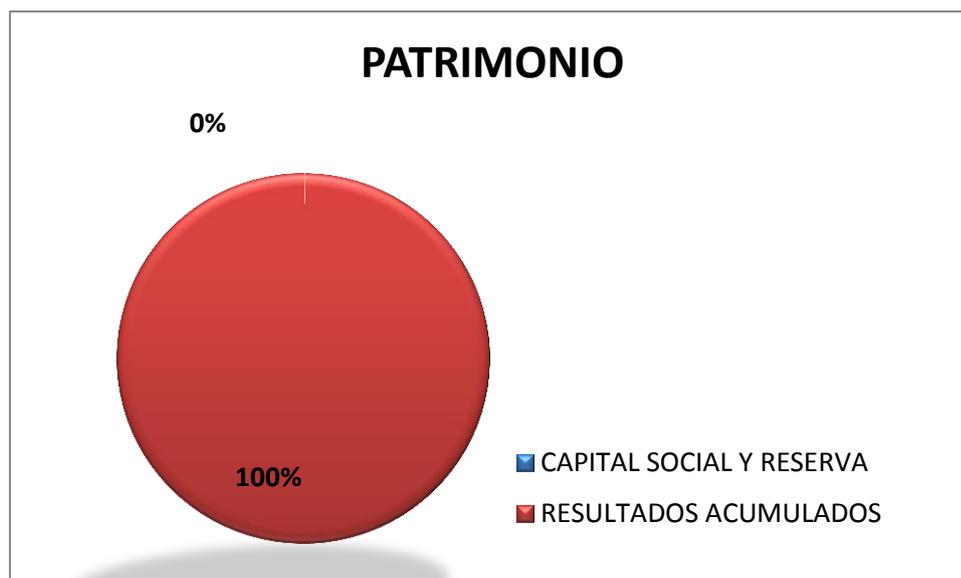


Figura 26 Composición del patrimonio

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

3.1.2. Análisis de Estado de Resultados

3.1.2.1. Análisis horizontal del Estado de Resultados

El análisis histórico del Estado de Resultado están basados en el estudio de los años del 2012 al 2014, este estudio arroja los siguientes resultados:

Tabla 13
Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias

PROAVICEA CIA LTDA								
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS								
ANÁLISIS HORIZONTAL								
	AÑOS		Variación Absoluta	Variación Relativa	AÑOS		Variación Absoluta	Variación Relativa
	AÑO 2012	AÑO 2013			AÑO 2013	AÑO 2014		
INGRESOS OPERACIONALES								
Ventas	15.732.810,00	18.809.610,00	3.076.800,00	19,56%	18.809.610,00	18.127.323,00	(682.287,00)	-3,63%
Costo de ventas	(14.549.549,00)	(16.826.150,00)	2.276.601,00	15,65%	(16.826.150,00)	(15.293.380,00)	(1.532.770,00)	9,11%
Utilidad Bruta en Ventas	1.183.261,00	1.983.460,00	800.199,00	67,63%	1.983.460,00	2.833.943,00	850.483,00	42,88%
Total de Gastos de Administración y Ventas	(1.103.552,00)	(1.774.412,00)	670.860,00	60,79%	(1.774.412,00)	(2.526.137,00)	751.725,00	42,36%
(Pérdida) Utilidad Operacional	79.709,00	209.048,00	129.339,00	162,26%	209.048,00	307.806,00	98.758,00	47,24%
<i>Otros Ingresos (Gastos)</i>								
Gastos Financieros	(18.802,00)	(76.435,00)	57.633,00	306,53%	(76.435,00)		(76.435,00)	-100,00%
otros Ingresos						14.088,00	14.088,00	
Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestos a la Renta	60.907,00	132.613,00	71.706,00	117,73%	132.613,00	321.894,00	189.281,00	142,73%
<i>Impuesto a la Renta</i>								
Corriente	(56.249,00)	(105.615,00)	49.366,00	87,76%	(105.615,00)	(130.552,00)	24.937,00	23,61%
Diferido	9.763,00		(9.763,00)	-100,00%				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	14.421,00	26.998,00	12.577,00	87,21%	26.998,00	191.342,00	164.344,00	608,73%

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Ventas

El comportamiento de las ventas muestra un incremento paulatino en los años 2012 y 2013 con una tasa de crecimiento promedio de un 19,56% lo que equivale a 3.076.799,83 USD de crecimiento anual. Para el año 2014 se observa un decrecimiento de un 3,63% lo que corresponde a 682.286,75 USD menos que el año anterior.

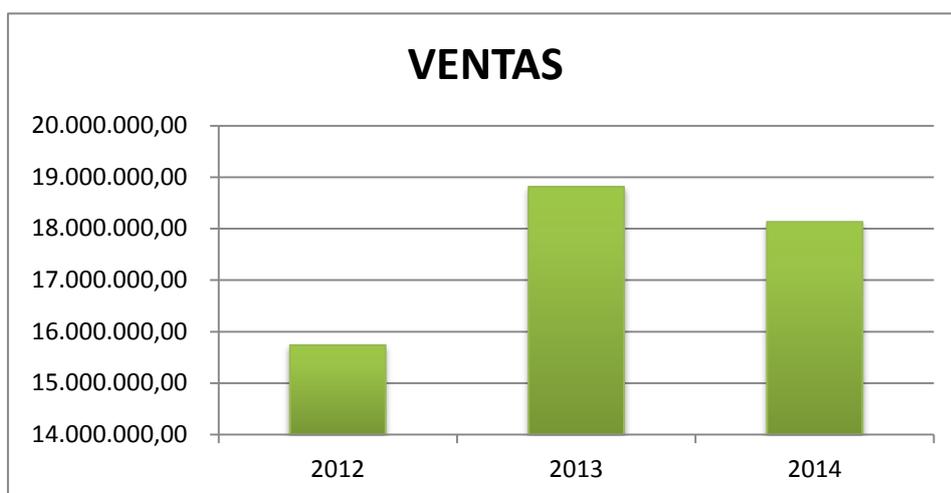


Figura 27 Conducta de las Ventas en el periodo 2009 – 2014

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

La principal causa del incremento en el 2013 estuvo dada por una flexibilidad por parte de la empresa al otorgar crédito a los clientes, dejando el producto (pollo en pie) sin ningún documento de respaldo que sustente el crédito otorgado, además de proporcionar ofertas de descuentos de hasta un 10% a las ventas sin considerar que fueran ventas de contado o crédito y sin analizar si eran clientes nuevos o antiguos.

Estas estrategias erradas surtieron efectos para el 2014 al aumentar significativamente las cuentas por cobrar, y como resultado la empresa tuvo que suspender las ventas a varios clientes, además de reducir las ofertas de descuentos a un 5% una vez que los clientes estaban acostumbrados a un

10% aspectos que trajeron como consecuencia la disminución de las ventas de la empresa en el 2014.

Costo de Venta

El costo de venta se ha comportado de forma similar a las ventas, con un crecimiento del año 2012 al 2013 de 2.343.411,34 USD aproximadamente, hay que señalar que dicho crecimiento ha venido disminuyendo en el transcurso de los años, hasta llegar a ubicarse en el 2014 con 1.532.769,64 USD menos que el 2013.

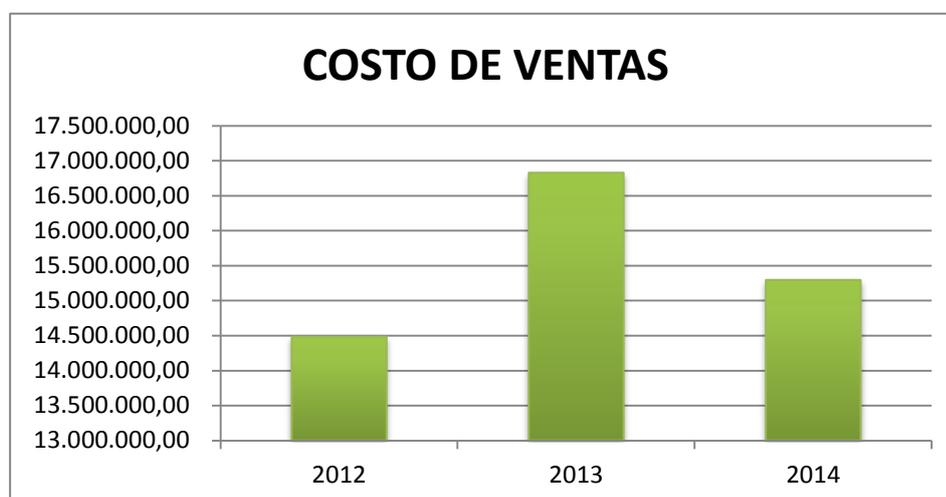


Figura 28 Conducta del Costo de Ventas en el periodo 2009 – 2014

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Gastos

Los gastos generales de la empresa han manifestado un comportamiento creciente, con un incremento de 663.531,97 USD del año 2013 con respecto al 2012 y 660.129,21 USD del 2014 con respecto al 2013, siendo un promedio de crecimiento de 46,46% anual.

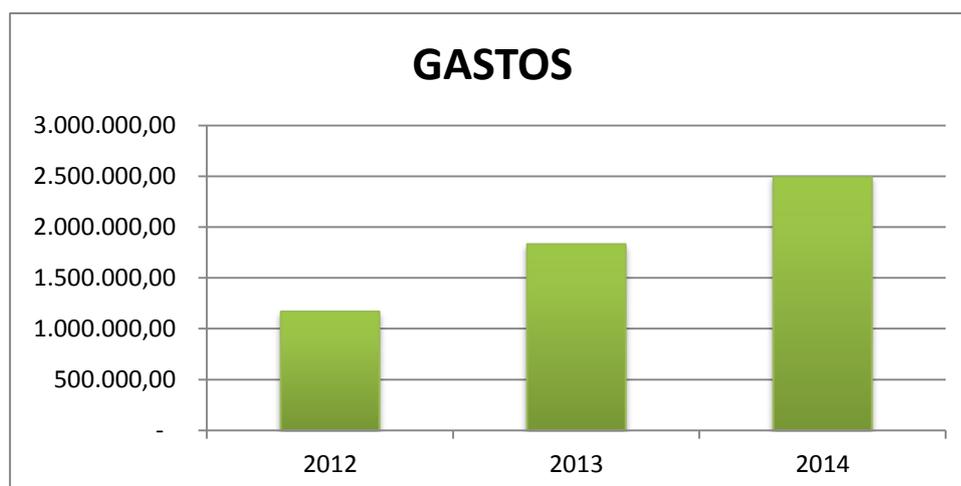


Figura 29 Conducta de los Gastos en el periodo 2009 – 2014

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Un análisis más específico de los gastos de venta y administración muestran un comportamiento incremental siendo más notable el crecimiento en los años 2013 y 2014 con un crecimiento de 670.860,00 USD y 751.725,00 USD respectivamente.



Figura 30 Comportamiento de los Gastos de Ventas y Administración.

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

La utilidad de la empresa se ha venido comportando de manera ascendente con una tasa de crecimiento de un 87,65% para el 2013 y hasta

un 151,51% en el 2014 alcanzando a duplicar las utilidades alcanzadas en el año anterior con 236.386,47 USD más que el año 2013.

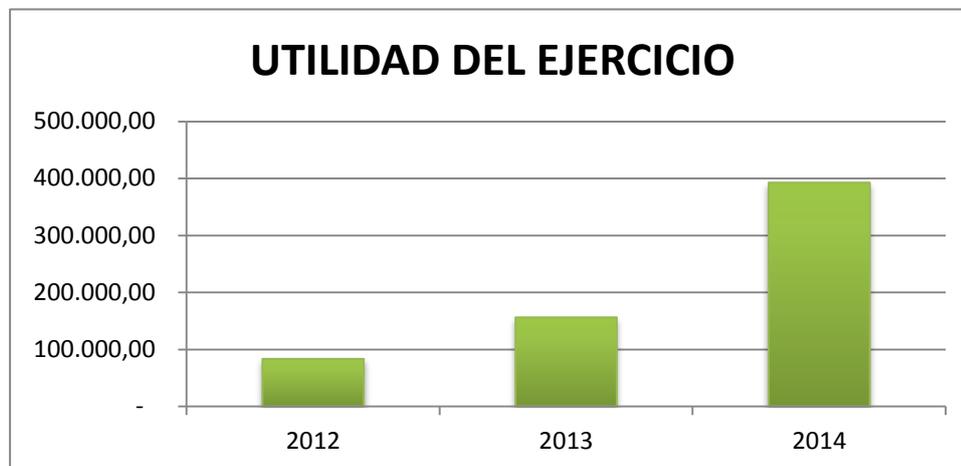


Figura 31 Comportamiento de la Utilidad en el periodo 2009 – 2014

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

3.1.2.2. Análisis Vertical del Estado de Resultados

Tabla 14

Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias

PROAVICEA CIA LTDA						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
ANÁLISIS VERTICAL						
	AÑO 2012	%	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%
INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas	15.732.810,00	100,00%	18.809.610,00	100,00%	18.127.323,00	100,00%
Costo de ventas	(14.549.549,00)	92,48%	(16.826.150,00)	89,46%	(15.293.380,00)	84,37%
Utilidad Bruta en Ventas	1.183.261,00	7,52%	1.983.460,00	10,54%	2.833.943,00	15,63%
Total de Gastos de Administración y Ventas	(1.103.552,00)	7,01%	(1.774.412,00)	9,43%	(2.526.137,00)	13,94%
(Pérdida) Utilidad Operacional	79.709,00	0,51%	209.048,00	1,11%	307.806,00	1,70%
<i>Otros Ingresos (Gastos)</i>						
Gastos Financieros	(18.802,00)	0,12%	(76.435,00)	0,41%		
otros Ingresos					14.088,00	0,08%
Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestos a la Renta	60.907,00	0,39%	132.613,00	0,71%	321.894,00	1,78%
<i>Impuesto a la Renta</i>						
Corriente	(56.249,00)	0,36%	(105.615,00)	0,56%	(130.552,00)	0,72%
Diferido	9.763,00	0,06%				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	14.421,00	0,09%	26.998,00	0,14%	191.342,00	1,06%

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Ventas

De acuerdo a una revisión de auxiliares de las ventas podemos concluir que la empresa vende pollos y también realiza ventas de abono que constituye un residuo de la crianza. El análisis de las ventas muestra que el mayor porcentaje de ellas está asociado a las ventas de pollo, con un valor de 18.031.820,32 lo que equivale al 99,47% del total de ventas, en segundo lugar venta de abono con 89.347,78 USD lo que representa el 0,49% de las ventas. Dichos ingresos por ventas contribuyen a que los ingresos operativos conformen el 98,30% del total de ingresos en el 2014 y en menos magnitud contribuyeron los ingresos extraordinarios con un total de 49.050,60 USD.



Figura 32 Composición de los ingresos

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Costo de venta

Analizando el costo de venta se puede observar una mejora en la eficiencia productiva de la empresa, al disminuir el costo de venta por cada dólar de venta en el periodo 2012 – 2013 siendo en el 2012 el 92,48% de las ventas y llegando a un 89,46% en el 2013. Para el año 2014 se observa una

reducción significativa de los costos de ventas comparado con las ventas, siendo de tan solo el 84,37 %, la principal causa es el traspaso que se realizó en ese año de algunos costos que se registraban con anterioridad en la partida de costo de venta y actualmente se registran dentro de los gastos administrativos.

Gastos

Para el año 2014 la sumatoria de todos los gastos da un monto de 2.490.591,69 donde los elementos más significativos son los gastos por concepto de sueldos y salarios con un monto de 508.563,92 USD lo que equivale al 20,42% y en menor magnitud los gastos relacionados al mantenimiento y reparaciones, impuestos y contribuciones y pagos de otros bienes con un 10,39%, 13,35% y 16,44% respectivamente.

Dentro del rubro gastos podemos revisar la composición de los mismos y cómo fue su comportamiento porcentual como podemos observar en el siguiente gráfico.

GASTOS

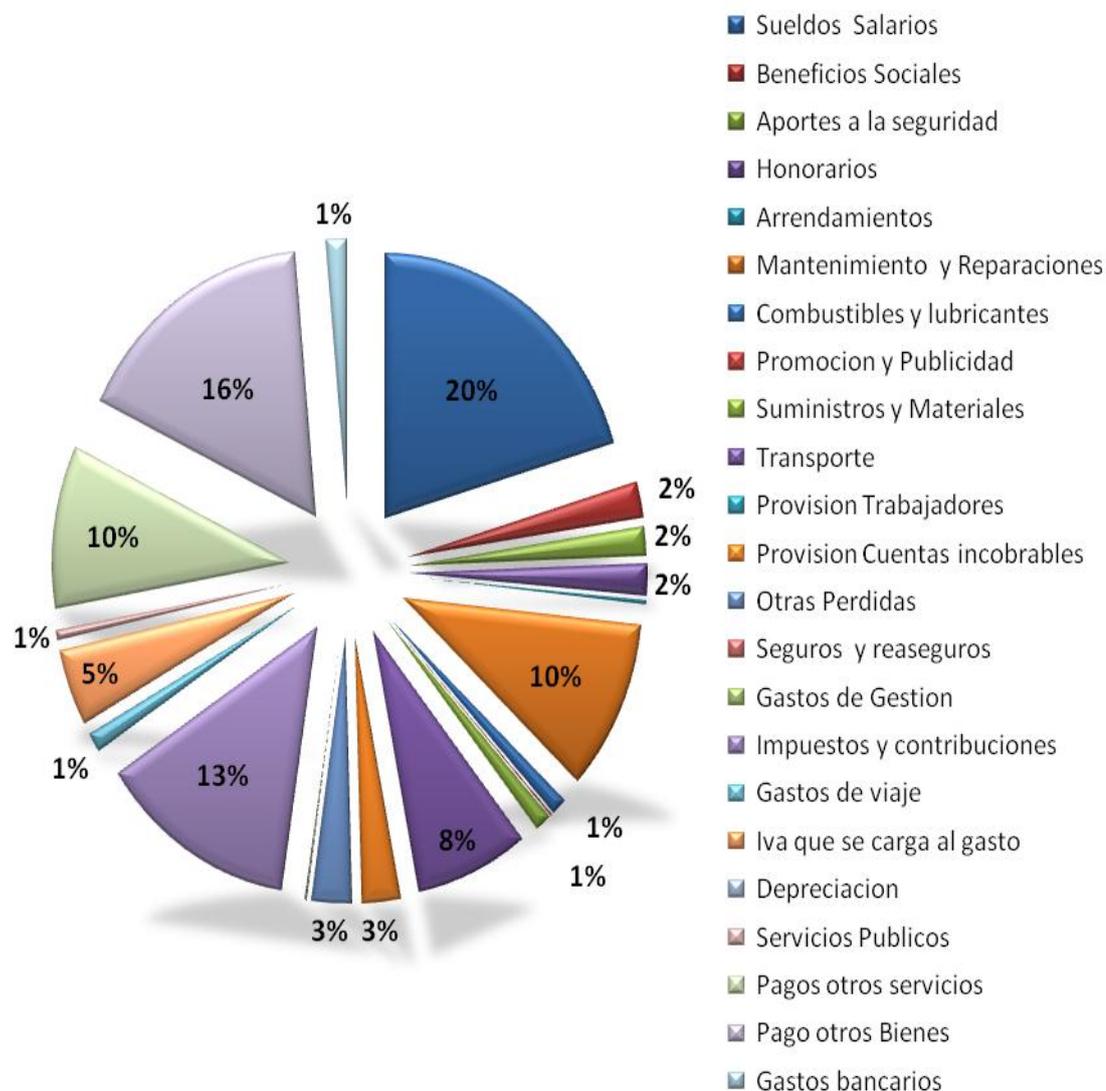


Figura 33 Composición de los gastos

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

3.2. Análisis de Índices Financieros

A continuación se muestra el cálculo y el análisis de las principales razones financieras utilizando los estados financieros de la empresa en el periodo 2012– 2014, como se ha mencionado anteriormente.

3.2.1. Análisis de Liquidez

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa. Las mismas que evalúan la disponibilidad monetaria con que cuenta la empresa para enfrentar las obligaciones a corto plazo y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

3.2.1.1. Razón Corriente

Razón Corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

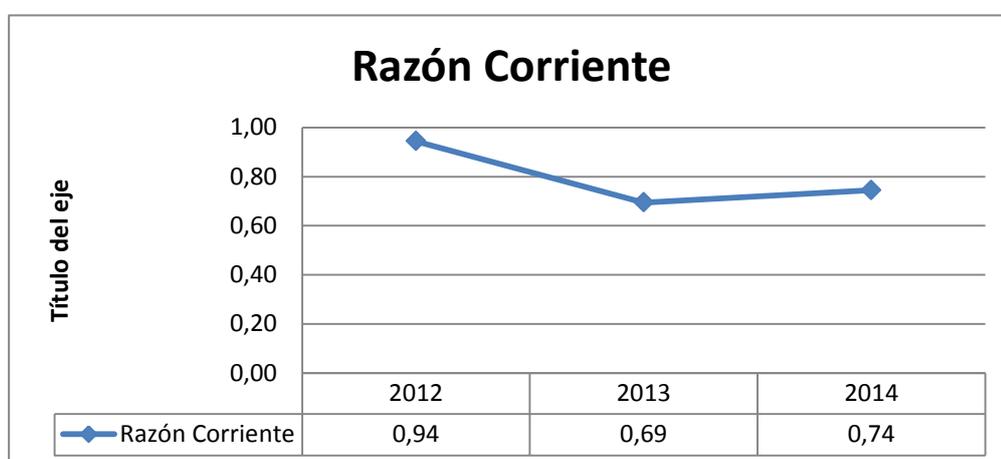


Figura 34 Razón Corriente

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Los resultados de la razón corriente o índice de solvencia muestran que la empresa en el periodo 2012 – 2014 no es capaz de cubrir sus deudas a corto plazo, donde se observa una reducción de la solvencia de la empresa con una pequeña recuperación en el año 2014 pero aún insuficiente, donde se percibe que la empresa posee por cada dólar de deuda a corto plazo solamente 0,74 USD para cubrirla.

3.2.1.2. Capital de Trabajo Neto

Capital Neto de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente

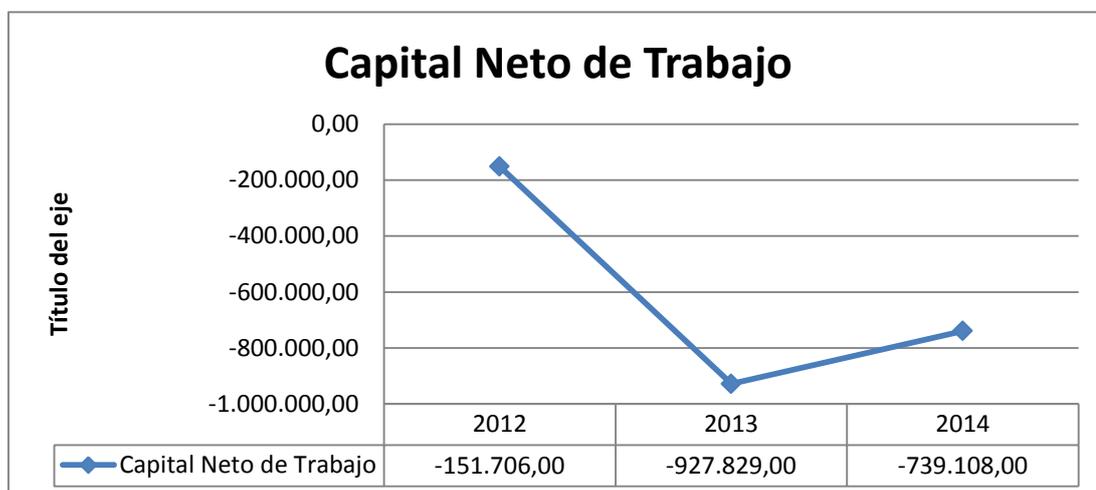


Figura 35 Capital neto de Trabajo

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

El análisis del capital de trabajo muestra unos resultados acordes a del índice de solvencia con un déficit a partir del 2012 de hasta 927.826,90 USD en el año 2013, con una pequeña recuperación en el 2014 pero con un déficit aún de 739.108,00 USD.

3.2.2. Análisis de endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

3.2.2.1. Razón de Endeudamiento

Razón de endeudamiento = Pasivo total / Activo total.

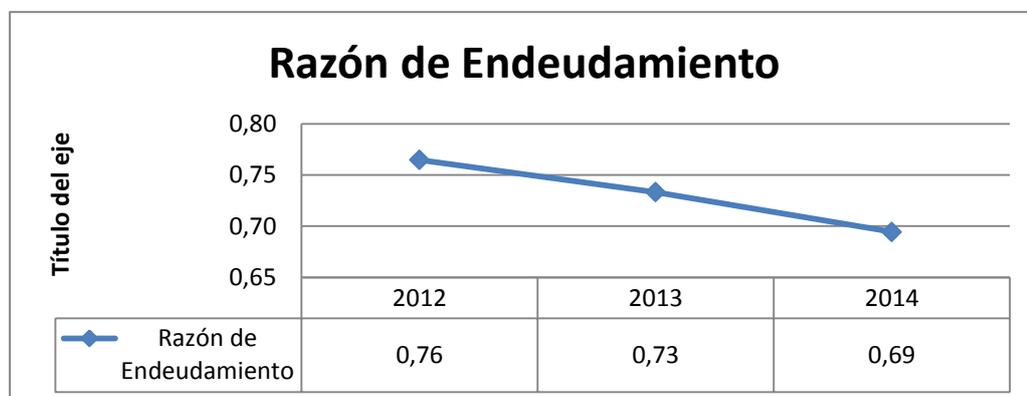


Figura 36 Razón de Endeudamiento

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Los resultados de la razón de endeudamiento muestran una disminución paulatina del endeudamiento de la empresa con una reducción acelerada en el periodo 2012 - 2014 donde por cada dólar de activos existía un 0,76 USD de deudas, llegando al 2014 con solamente 0,69 USD por cada dólar de activos, mostrando que el 69% de los activos está siendo financiado por terceros.

3.2.2.2. Razón de Pasivo Largo Plazo a Patrimonio

Razón pasivo capital= Pasivo a largo plazo / Capital contable.



Figura 37 Razón Pasivo Capital

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

La razón Pasivo – Capital nos muestra resultados similares a los antes expuestos con una reducción de la deuda en los 3 últimos años donde disminuye de una deuda a largo plazo de 1,01 USD por cada dólar de capital en el 2012 a solamente 27% del patrimonio está siendo financiado por terceros.

3.2.2.3. Razón de autonomía

Autonomía Financiera = Patrimonio Neto / Pasivo Exigible Total

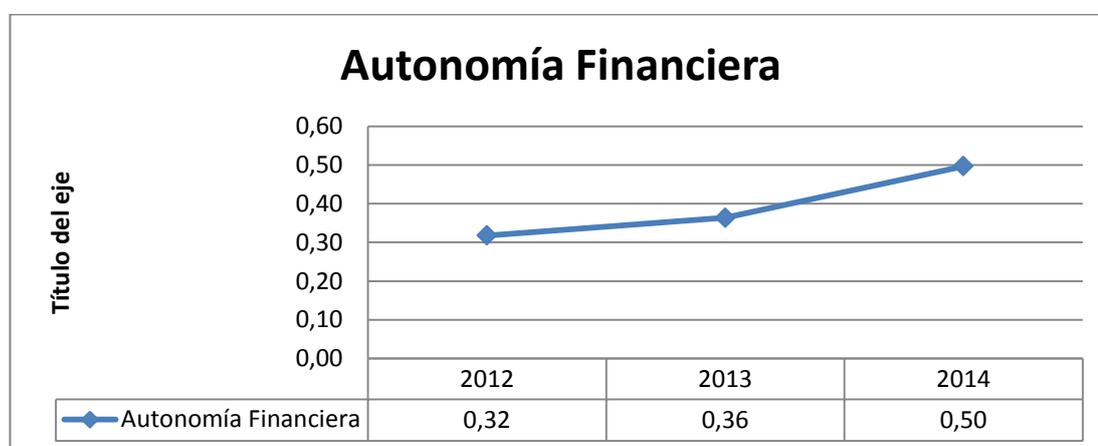


Figura 38 Autonomía Financiera

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Los resultados de este indicador nos ratifican los resultados anteriores con un crecimiento paulatino de la autonomía financiera de la empresa con un crecimiento acelerado a partir del 2012 donde el 32% de las deudas pueden ser solventadas por el patrimonio y ya para el 2014 el 50% de ellas pueden ser solventadas por el patrimonio de la empresa.

3.2.3. Análisis de Actividad

Las razones de actividad permiten medir la eficiencia de la empresa en la administración de sus activos y pasivos, estas razones son:

3.2.3.1. Rotación de Cuentas por Cobrar

Rotación de cuentas por cobrar = Ventas/Cuentas por cobrar

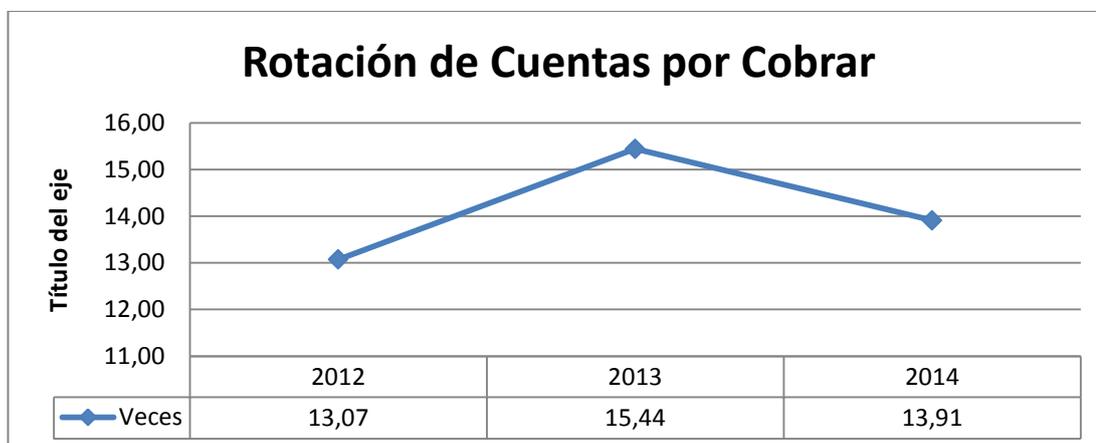


Figura 39 Rotación de Cuentas por Cobrar

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

El análisis de la rotación de las cuentas por cobrar nos indica un aumento en los niveles de rotación de las cuentas por cobrar para el año 2013 de 13,07 veces al año en el 2012 y llegando a 15,44, cayendo un poco en el año 2014 a 13,91 veces.

3.2.3.2. Plazo Medio de Cobro

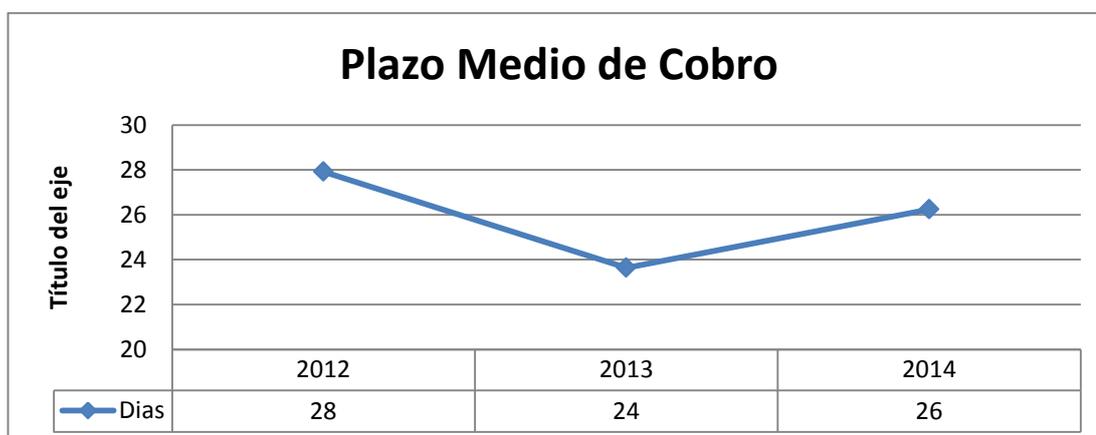


Figura 40 Plazo medio de Cobro

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

El incremento de la rotación de las cuentas por cobrar nos indica una disminución en el ciclo de cobro en el mismo periodo 2013, siendo de tan solo cada 24 días, incrementándose nuevamente en el 2014 a 26 días.

3.2.3.3. Rotación de Inventarios

Rotación de inventarios = Costo de Venta / Inventario



Figura 41 Rotación de Inventarios

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

En cuanto a la rotación del inventario se observa una tendencia al crecimiento, en el año 2012 la rotación del inventario ocurría tan solo 11,96 veces al año, incrementándose hasta 41,06 veces en el 2013 y 49,22 veces en el 2014.

3.2.3.4. Plazo Medio de Inventarios

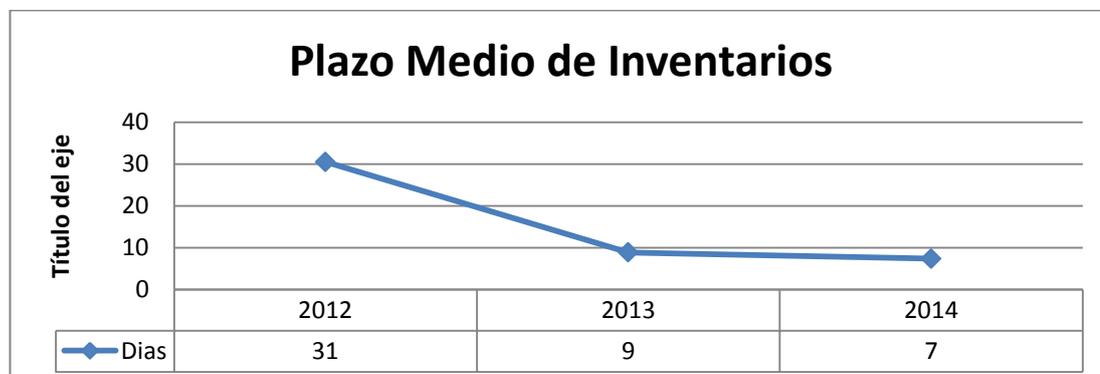


Figura 42 Plazo medio de Inventarios

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

El resultado del nivel de rotación del inventario nos indica igualmente una reducción del número de días en que rota el inventario, siendo en el 2012 cada 31 días y llegando al 2014 con una rotación cada 7 días.

3.2.3.5. Rotación de Cuentas por Pagar

Rotación de cuentas por pagar = Costo de Venta / Cuentas por Pagar

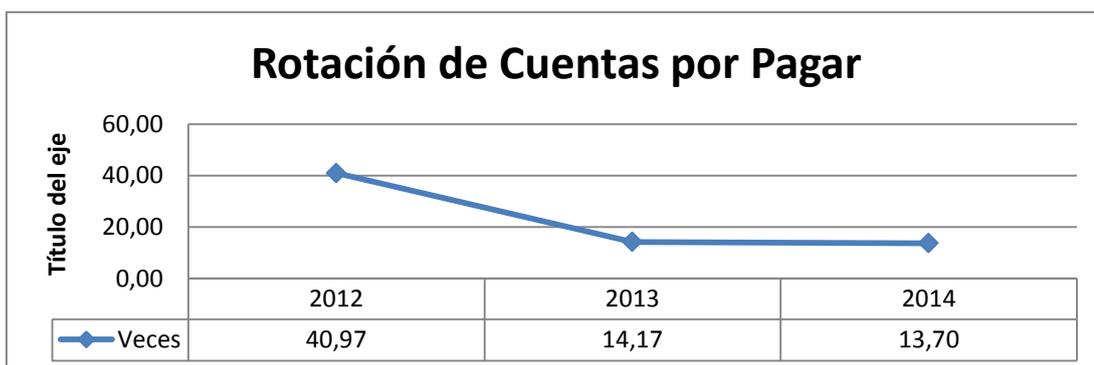


Figura 43 Rotación de Cuentas por Pagar

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

El análisis del nivel de rotación de las cuentas por pagar muestra un pico elevado en el 2012 con una rotación de 40,97 veces en el año, donde el promedio de rotación de los años 2013 y 2014 es tan solo de 13,57 veces al año. Siendo la causa del incremento de los pasivos en el año 2012.

3.2.3.6. Plazo Medio de Pagos

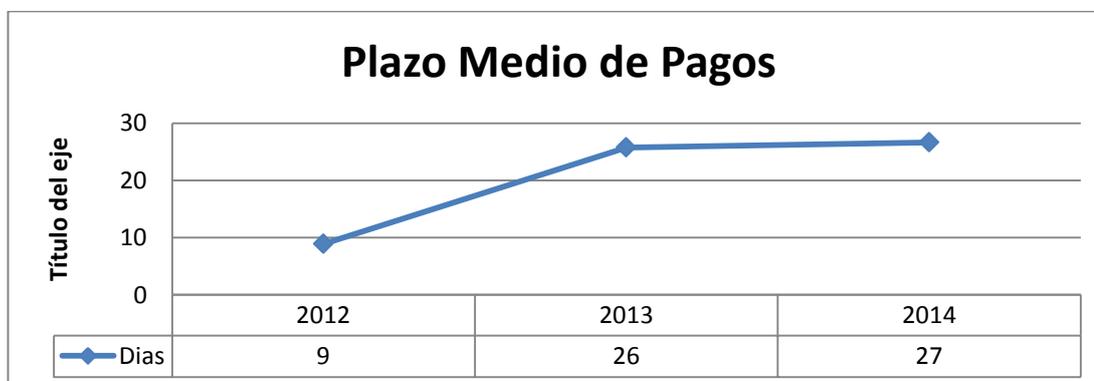


Figura 44 Plazo Medio de Pagos

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

Los plazos medios de pago nos muestran un aumento de los tiempos de pago de 9 días en el 2012, hasta 26 días en el 2013 y subiendo un poco más en el 2014 con 27 días respectivamente.

3.2.4. Análisis de Rentabilidad

Con estas razones se pretende cuantificar el grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

3.2.4.1. Margen de Utilidad Neta

Margen de Utilidad = Utilidad neta / Ventas

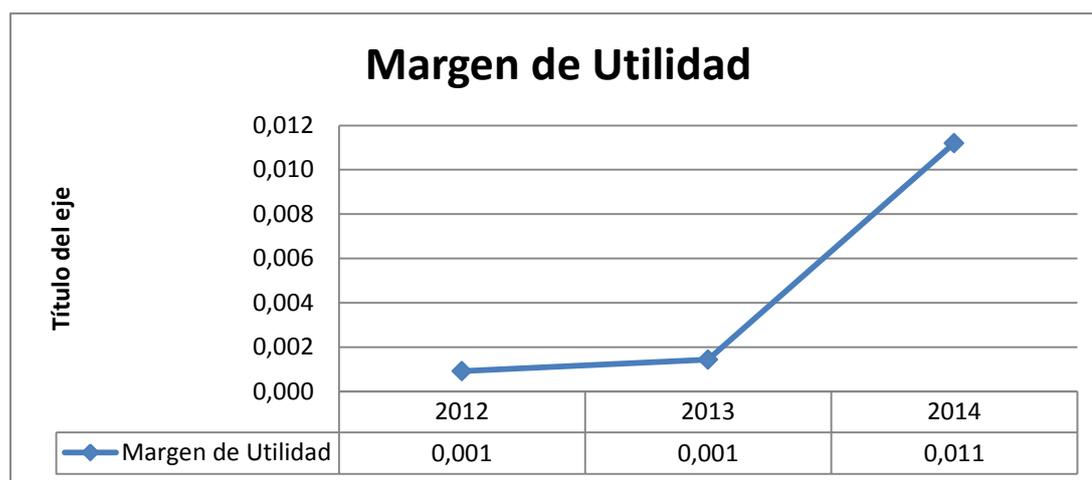


Figura 45 Margen de Utilidad Neta

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

El margen de utilidad ha tenido un carácter ascendente con un periodo pobre en los años 2012 y 2013. De forma general en el periodo 2012 al 2014 el margen de utilidad ha sido positivo, con un valor de 0,001 USD para cada dólar de venta y con 0,011 USD por cada dólar vendido en el 2014 siendo el valor más alto del periodo.

3.2.4.2. Rentabilidad sobre Activos

Rentabilidad sobre Activos = Utilidad Neta/Total de Activo

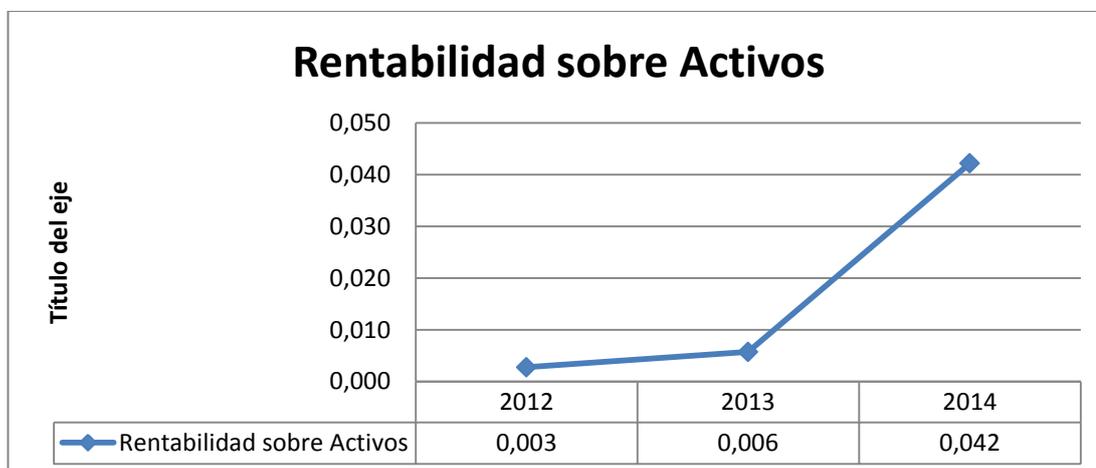


Figura 46 Rentabilidad sobre Activos

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

El comportamiento de la rentabilidad de los activos presenta un comportamiento similar al del margen de utilidad, con un ascenso desde el año 2012, los valores más alto de rentabilidad ocurrieron en el 2014 con 0,042 USD ganados por cada dólar de activos con que cuenta la empresa y en menor medida en el año 2012 donde se alcanza 0,003 USD por cada dólar.

3.2.4.3. Rentabilidad sobre el Patrimonio.

Rentabilidad sobre el Patrimonio = Utilidad Neta/Patrimonio

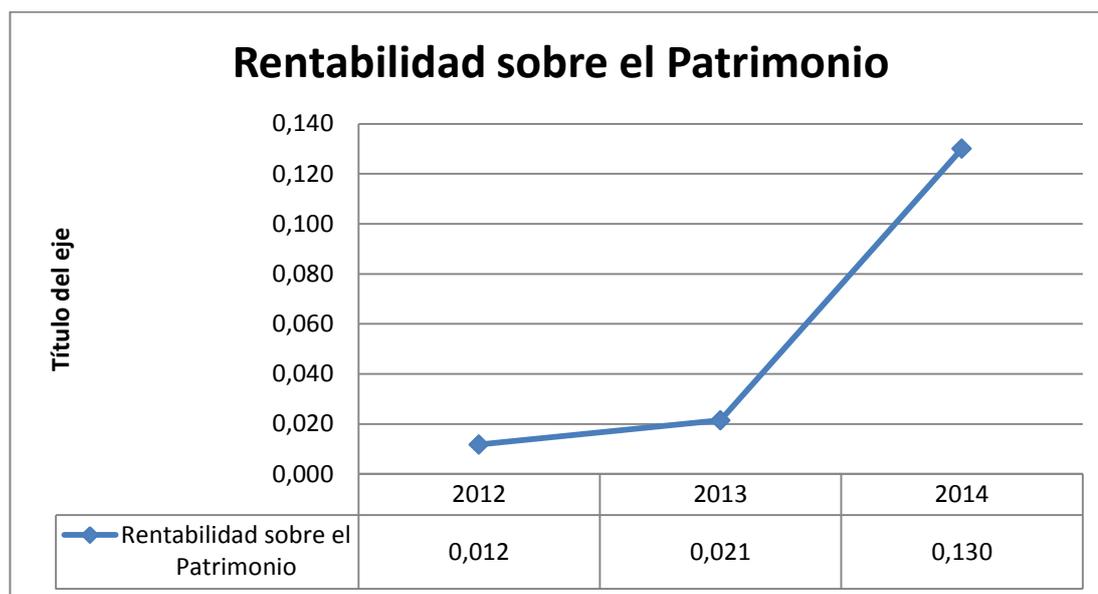


Figura 47 Rentabilidad sobre el Patrimonio

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

La rentabilidad del patrimonio ha manifestado una trayectoria ascendente, siendo el año 2012 el más bajo del periodo, con un valor de 0,012 incrementarse paulatinamente en los años 2013 y 2014 siendo el de este último año de 0,13 USD por cada dólar de patrimonio.

3.2.5. Análisis Sistema Du Pont

El sistema DUPONT nos permite determinar la eficiencia con que la empresa emplea sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital, para ello combina los principales indicadores financieros, el cálculo para determinar dichos valores es el siguiente:

$$\text{Dupont} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activos}) * (\text{Activos} / \text{Patrimonio})$$

Tabla 15
Resultados DUPONT

	DUPONT		
	2012	2013	2014
Utilidad Neta/ Ventas	0,001	0,001	0,011
Ventas/ Activos	3,010	4,586	4,493
Activos/ Patrimonio	4,251	3,265	2,743
RESULTADOS	0,012	0,021	0,130

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

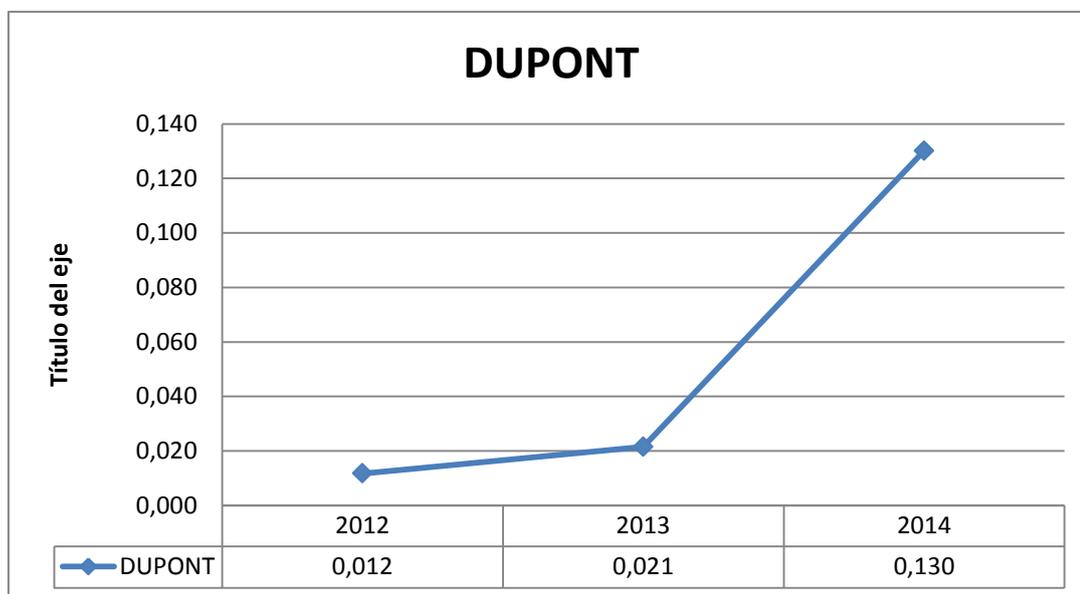


Figura 48 DUPONT

Fuente: Estados Financieros Proavicea CIA LTDA

El índice DUPONT nos muestra una trayectoria similar al rendimiento del capital o patrimonio, siendo el año 2012 el de más bajo valor con 0,012, con un pequeño incremento para el 2013 de 0,021, siendo el indicador que más influyó en dicho resultado la razón de las ventas y los activos con un crecimiento de 3,01 a 4,586 mientras el margen de utilidad se mantiene constante y la razón activo - patrimonio disminuyó. En el periodo 2013- 2014 el crecimiento fue más acelerado alcanzando 0,130, siendo en esta ocasión

el margen de utilidad el que contribuyó con dicho comportamiento, incrementándose de 0,001a 0,011.

3.3. Gestión de ventas, crédito y cobranza

Para identificar el estado actual de las políticas de ventas, crédito y cobranza en la empresa se realizaron un total de 200 encuestas a los clientes de la empresa y también se realizaron entrevistas a los directivos generales y de ventas de la empresa, siendo los resultados de los mismos los siguientes:

Resultados de las Encuestas

Pregunta 1: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los Productos de Proavicea CIA LTDA?

Tabla 16

Nivel de Satisfacción con los productos de Proavicea

Escala	Respuestas	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	120	60%
Poco Satisfecho	80	40%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	200	100%

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordon

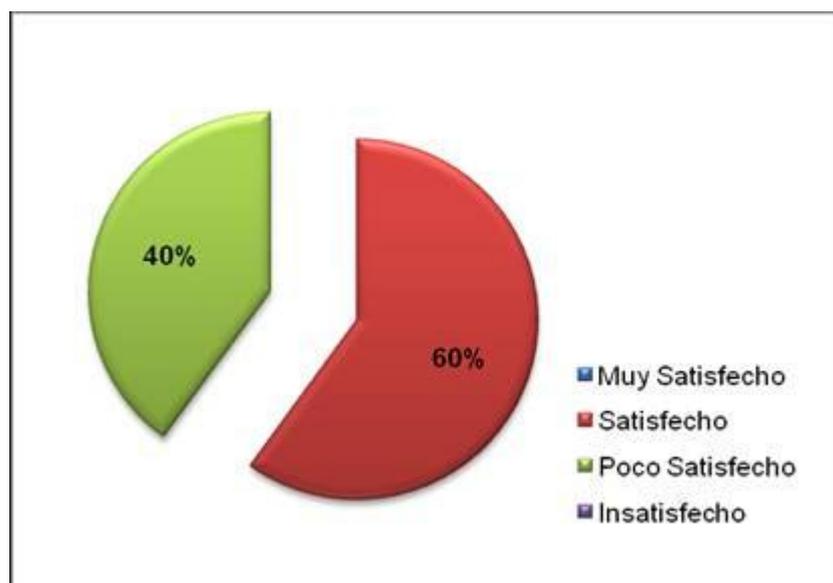


Figura 49 Nivel de Satisfacción con los productos de Proavicea

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordon

Los resultados muestran que el 60% de los encuestados están satisfechos con los productos de Proavicea, lo que equivale a que 120 de los 200 encuestados están satisfechos. El restante 40 % se encuentra poco satisfecho.

Pregunta 2: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la actitud del vendedor que lo ha atendido?

Tabla 17

Nivel de satisfacción con los vendedores de Proavicea

Escala	Respuestas	%
Muy Satisfecho	67	34%
Satisfecho	120	60%
Poco Satisfecho	13	7%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	200	100%

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordon

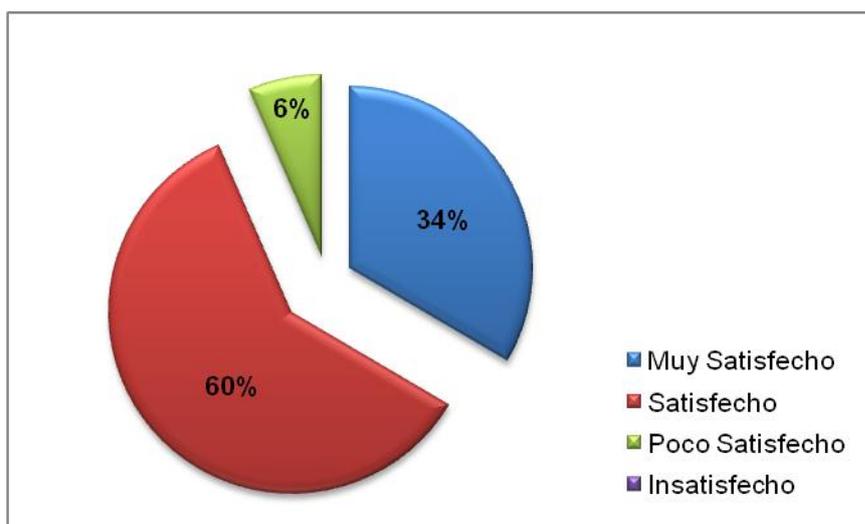


Figura 50 Nivel de satisfacción con los vendedores de Proavicea

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

En cuanto a la satisfacción que tienen los clientes con los vendedores muestran un alto nivel de satisfacción, estando un 34% y un 60% muy satisfechos y satisfechos respectivamente, lo que sumaría de forma general un 94% de satisfacción de los clientes con los vendedores de la empresa.

Pregunta 3: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el conocimiento que ha demostrado el vendedor y la operación general?

Tabla 18

Satisfacción de los clientes con el conocimiento del vendedor.

Escala	Respuestas	%
Muy Satisfecho	40	20%
Satisfecho	147	73%
Poco Satisfecho	13	7%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	200	100%

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

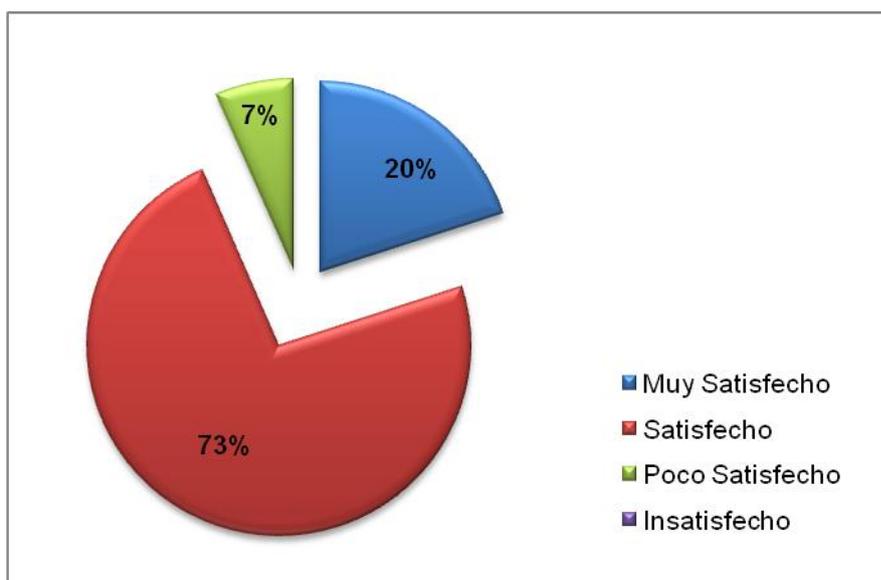


Figura 51 Satisfacción de los clientes con el conocimiento del vendedor.

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

En correspondencia con los resultados de la pregunta anterior, el 93% de los clientes están satisfechos en gran y menor medida con el conocimiento demostrado por los vendedores en cada una de las operaciones, siendo solamente 13 de los 200 encuestados lo que plantean estar poco satisfechos con el conocimientos de los mismos.

Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la facilidad de comunicarse y realizar consultas a la administración?

Tabla 19
Satisfacción de los clientes con la comunicación hacia la empresa.

Escala	Respuestas	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	80	40%
Poco Satisfecho	107	53%
Insatisfecho	13	7%
TOTAL	200	100%

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

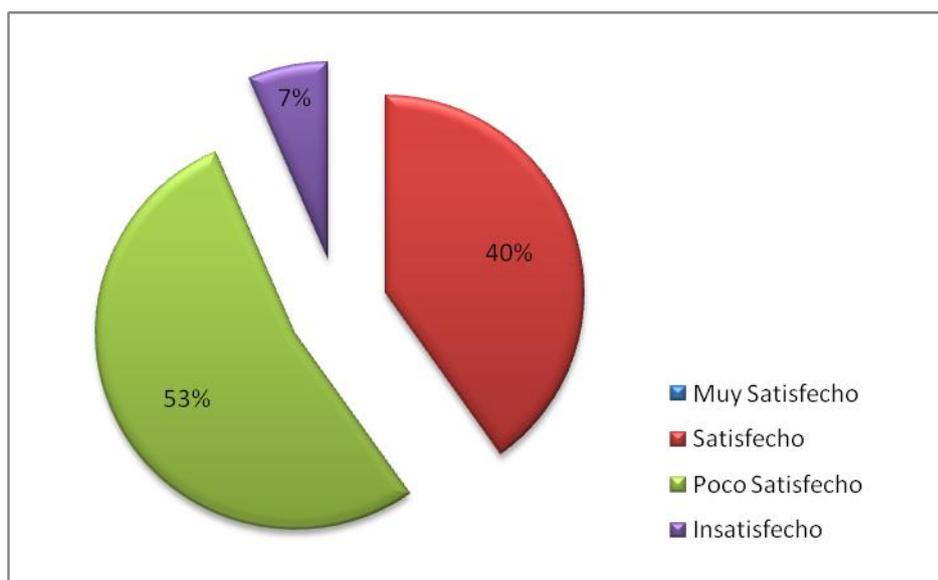


Figura 52 Satisfacción de los clientes con el conocimiento del vendedor.

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

Los resultados que se muestra en esta pregunta son adversos para la empresa, donde se observa que el 60% de los clientes no están satisfechos con la comunicación hacia la administración de la empresa, de ellos 107 clientes plantean estar poco satisfechos y 13 completamente insatisfechos, siendo solamente el 40% de los clientes los que están satisfechos.

Pregunta 5: ¿Cuál es la forma de pago que más utiliza con la empresa Proavicea CIA LTDA?

Tabla 20

Forma de pago que más utiliza con la empresa.

Escala	Respuestas	%
Pago al momento con efectivo o cheque	80	40%
Crédito	120	60%
TOTAL	200	100%

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

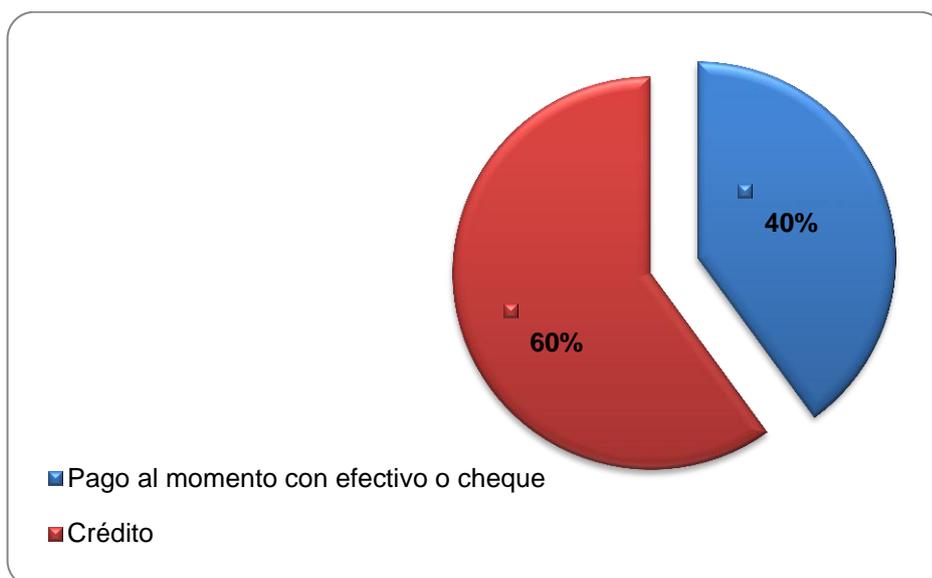


Figura 53 Forma de pago que más utiliza con la empresa

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

Como se puede observar la forma de venta que más se utiliza es mediante crédito, con el 60% de los clientes, lo que equivale a 120 clientes de los 200 encuestados.

Pregunta 6: ¿Cuál es su grado de satisfacción con las condiciones y plazos de las ventas a crédito de la empresa?

Tabla 21

Satisfacción con las condiciones y plazos de las ventas a crédito.

Escala	Respuestas	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	107	53%
Poco Satisfecho	53	27%
Insatisfecho	40	20%
TOTAL	200	100%

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

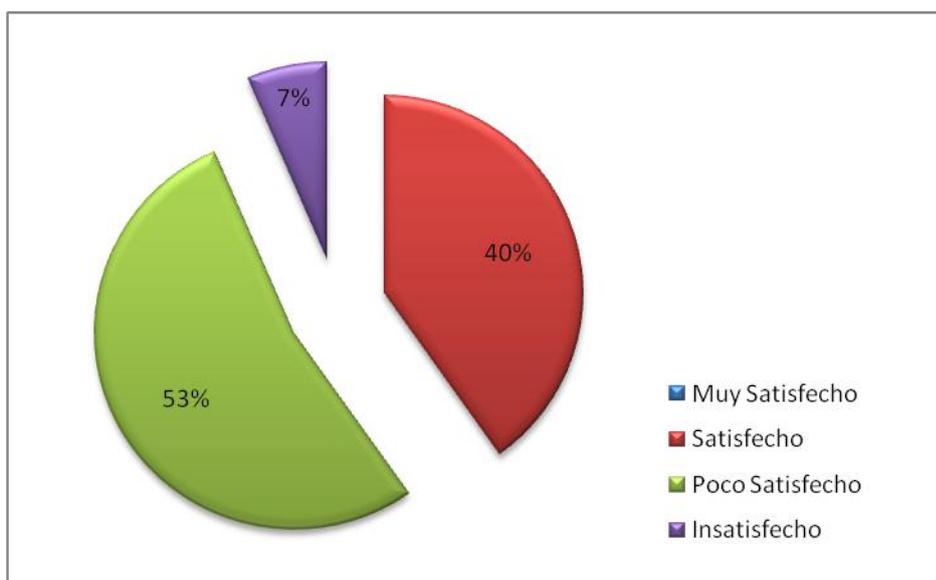


Figura 54 Agrado con las condiciones y plazos de ventas a crédito.

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

De los 200 encuestados 107 están satisfechos con las condiciones y plazos planteados por la administración en las ventas a crédito, lo que equivale al 53% de los clientes encuestados, el restante 47% está distribuido de la siguiente manera, 27% consideran estar poco satisfechos con las condiciones y el restante 20% están insatisfechos. Por lo que se recomienda trazarse estrategias para mejorar estos indicadores de satisfacción de los clientes.

Pregunta 7: ¿Volvería a comprar productos de Proavicea CIA LTDA?

Tabla 22

Posibilidad de compra nuevamente productos de Proavicea

Escala	Respuestas	%
SI	187	93%
NO	13	7%
TOTAL	200	100%

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

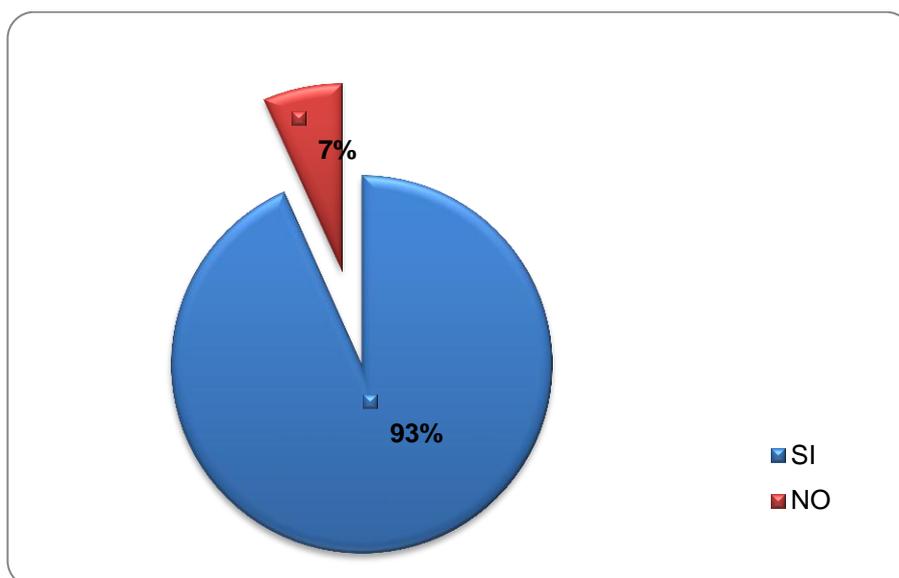


Figura 55 Posibilidad de compra nuevamente productos de Proavicea

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

Aun con los resultados adversos en las preguntas anteriores, el 93% de los clientes plantean mantenerse comprando productos de Proavicea, lo que representa 187 clientes del total encuestados.

Pregunta 8: ¿Basándose en su experiencia con Proavicea, buscaría usted a otra empresa para comprar productos similares?

Tabla 23

Nivel de fidelidad de los clientes.

Escala	Respuestas	%
Muy Probable	53	27%
Probable	67	34%
Improbable	80	40%
TOTAL	200	100%

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

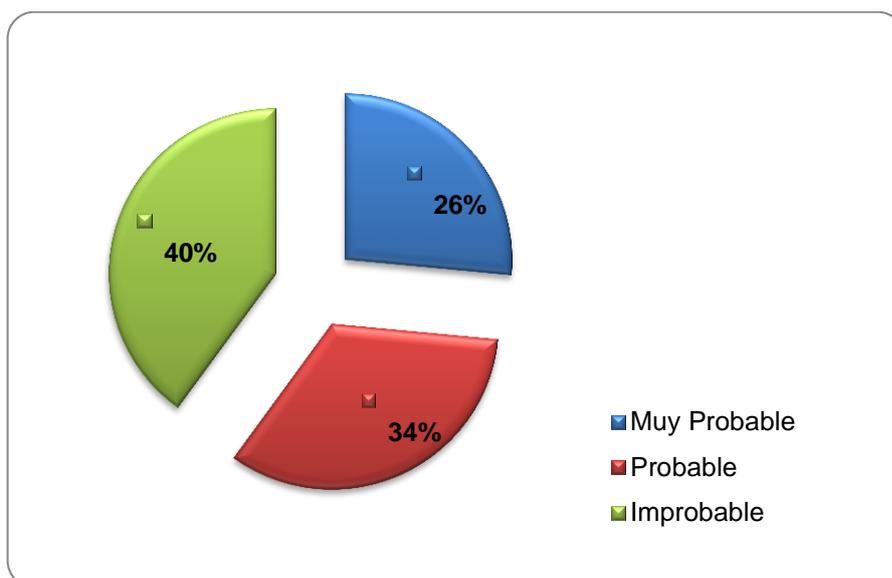


Figura 56 Nivel de fidelidad de los clientes.

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

Aun cuando los clientes actuales plantean que volverían a comprar productos de Proavicea, el 60% de ellos plantean que buscarían a otros proveedores, de ellos el 26% sería muy probable de que lo realizaran y el 34% menos probable, solamente el 40% o sea 80 clientes se mantienen fieles a la empresa, planteando la improbabilidad de buscar nuevos suministradores por el momento.

Pregunta 9: ¿En el último mes ha sido visitado por el jefe de ventas de la empresa Proavicea?

Tabla 24

Cientes visitados por el jefe de ventas de la empresa

Escala	Respuestas	%
SI	100	50%
NO	100	50%
TOTAL	200	100%

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

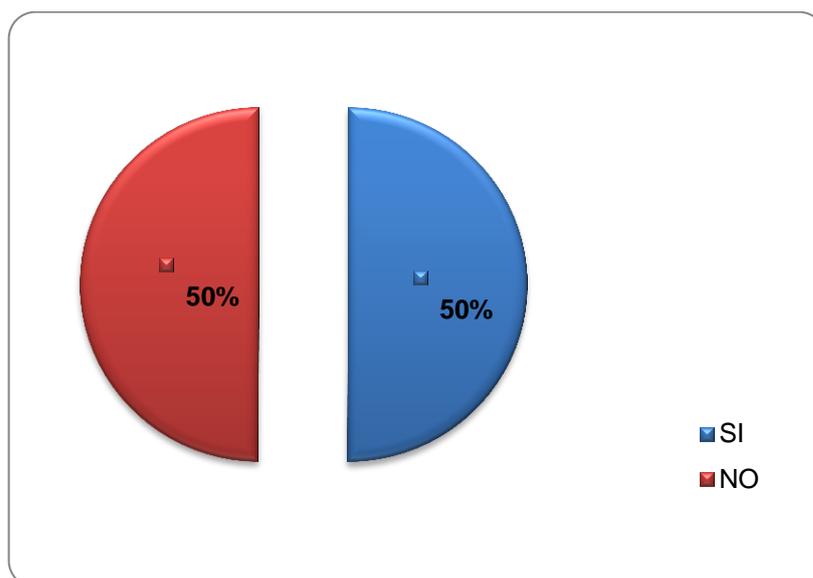


Figura57 Clientes visitados por el jefe de ventas de la empresa

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

Los resultados muestran que el jefe de ventas o gerente de ventas de la empresa ha visitado solamente el 50% de sus clientes, por lo que se observa una falta de comunicación entre la administración y sus clientes.

Resultados de las Entrevistas

Pregunta 1: ¿La empresa tiene establecido algún procedimiento para realizar sus ventas?

De forma general los entrevistados afirman que existen procedimientos para las ventas pero estos no se cumplen, en gran medida por la irregularidad de los agentes de ventas en la empresa, por lo que conlleva a problemas de cobro.

Pregunta 2: ¿La empresa tiene establecido algún procedimiento para conceder los créditos a sus clientes?

Al igual que en la pregunta anterior existen procedimientos para otorgar los créditos, pero estos no son cumplidos por los vendedores.

Pregunta 3: ¿La empresa tiene establecido algún procedimiento para proceder a cobrar estos créditos en caso de atraso en el pago por parte del cliente?

Los resultados muestran falta de información en cuanto a la existencia o no de los procedimientos para la cobranza.

Pregunta 4: ¿Se conoce el estado financiero de los clientes antes de otorgarle el crédito?

En las entrevistas se identificó que no se conocen los estados financieros de los clientes a la hora de otorgarle una venta a crédito.

Pregunta 5: ¿De otorgarse el crédito cuál es el plazo máximo para el pago?

Las respuestas de los entrevistados coinciden en que el plazo máximo para el pago de los créditos es de 15 días.

Pregunta 6: ¿Utilizan como auxiliar de crédito el Pagaré o la Letra de Cambio?

El más utilizado como auxiliar de crédito es el pagaré, respuesta que coincide en los entrevistados.

Pregunta 7: ¿Las ventas a crédito pasan por una etapa de evaluación previa, donde se considere el comportamiento pasado del cliente?

De forma general no se analiza el comportamiento de los clientes en periodos anteriores, ese procedimiento no es cumplido por los vendedores.

Pregunta 8: ¿Una vez aprobado el crédito es indispensable proceder a elaborar el contrato correspondiente estableciendo claramente los compromisos de cada parte?

De forma general no se realizan los contratos legales con los clientes, el crédito se otorga y el compromiso se hace por amistad. El objetivo que

pretenden es tener las carpetas de los clientes para poder tener un control de las personas con las que la empresa trabaja.

Pregunta 9: ¿Los estados de cuenta de cada cliente están correctamente registrados en un libro auxiliar?

Los estados de cuentas de cada cliente si los mantienen registrados y actualizados en el departamento contable.

De forma general los resultados de la encuesta y las entrevistas arrojaron que existe gran satisfacción de los clientes con los vendedores y con el conocimiento que estos muestran del producto, el 60% de clientes no están satisfechos con la comunicación que ellos tienen con la administración de la empresa. El 60% de las ventas se realizan mediante crédito, y la mitad de los clientes no están satisfechos con los plazos de pago que da la empresa, más de la mitad de los clientes buscarían otros proveedores, la empresa tiene procedimientos planteados pero no se cumplen, no se conocen los estados financieros de los clientes antes de otorgar el crédito, no se analiza el comportamiento de los clientes en periodos anteriores y por último no se realizan contratos legales con los clientes. Todos estos aspectos son los que han traído consigo un comportamiento ascendente de las cuentas por cobrar de hasta un 7% en el año 2014, reflejándose en los plazos medios de cobro donde se ha incrementado de 24 en el 2013 a 26 en el 2014. Además de la disminución en las ventas de 3,63% en el 2014.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL MODELO FINANCIERO

4.1. Propuestas planteadas a PROAVICEA

Una vez identificado el estado actual de las políticas de ventas, crédito y cobranza, así como los principales mecanismos y procedimientos que emplea la empresa para realizar sus ventas, sus créditos y los cobros de las mismas se propone un modelo de gestión y políticas de ventas, crédito y cobranza además de un nuevo puesto de Jefe financiero para que contribuya a la gestión y control de las nuevas políticas, las funciones de dicho puesto se proponen a continuación:

Puesto: **JEFE FINANCIERO**

Naturaleza del puesto:

Administrar, obtener, proyectar, recuperar de manera oportuna los recursos financieros de la empresa para la consecución de los objetivos y programas productivos de la empresa.

El Jefe financiero de la compañía Proavicea, está encargado del control interno y de gestión de la empresa, analizar y calificar créditos de acuerdo a las políticas de crédito.

Principales funciones del Jefe Financiero

- Análisis financiero
- Apertura de líneas de crédito, con aprobación.
- Elaboración de los estados de cuenta de los clientes.

- Revisión y análisis de Cartera diaria y reporte de cartera mensual con observaciones.
- Coordinar la cobranza extrajudicial y llamar a los clientes anunciando los gastos que le serán adicionados a su cuenta.
- Reporte de cartera en coactiva. Gestión de recuperación y manejo directo del o los agentes recaudadores naturales o jurídicos.
- Custodia y archivo de documentos de crédito, solicitudes, pagares, hipotecas, etc.
- Calcular día promedio de cartera, ventas contado %, ventas crédito %.
- Notificación y reporte de cheques devueltos al departamento de ventas y controlar la recuperación de cheques devueltos.
- Control y reporte mensual de recuperación de cheques devueltos
- Al finalizar el mes enviar el reporte mensual de:
 - Cierre de cartera al 30/31 de cada mes
 - Novedades de facturación y recepción de retenciones.
 - Consecutivo de Recibos y facturas
 - Registros utilizados dentro en el mes
 - Cheques devueltos y recuperados del mes.
- Conciliación bancaria de los módulos cuentas por cobrar y contabilidad.
- Consulta saldos de las cuentas bancarias de la empresa
- Actualizar carpetas de clientes, llamar a los clientes para solicitar información en caso necesario.
- Enviar por mail el archivo de mermas y registros de cobros diariamente con reporte de novedades en caso de mermas

mayores al cuadro establecido, en el caso de precio menor al establecido y faltantes de fondos en caso de existir.

- Revisión de información para calificación de créditos, registros de la propiedad, certificados vehiculares, revisión de datos, consulta de información vía telefónica, informe de visita de jefe de ventas o gerente de ventas de acuerdo al caso, etc.
- Enviar por mail al departamento de ventas las deudas por cobrar según el análisis de cartera efectuado, actividad semanal posterior a la reunión.
- Enviar descuentos facturadores, en informe mensual a RRHH, con solicitud de crédito en el caso de faltantes.
- Manejo de Débitos Bancarios y notas de crédito de las cuentas bancarias de la empresa.

4.1.1. Propuesta de políticas de ventas

Misión

Las políticas de ventas proporcionarán el camino para la toma de decisiones de forma programada, suministran las reglas y parámetros para destinar el pensamiento del gerente en una dirección específica.

Objetivo General

Establecer los mecanismos que sirvan de guía para orientar las ventas de la empresa.

Objetivo Específico

1. Incrementar los ingresos por ventas de la empresa.
2. Aumentar los índices de fidelización de los clientes.
3. Lograr una diferenciación de las estrategias de ventas sobre la competencia.

Alcance

Esta política estará aplicada a todas las ventas que realice la empresa Proavicea.

Políticas

1. Las ventas se realizaran solo a personas mayores de edad.
2. La empresa da el servicio de entrega a domicilio de la mercadería y el descargue sin ningún costo adicional.
3. Se considera cliente minoritas a las ventas que no sobrepasen los 1000 pollos con su valor equivalente en dólares.
4. Se considera cliente mayoristas a las ventas que sobrepasan los 1000 pollos con su valor equivalente en dólares.
5. El cliente considerado mayorista obtendrá un 5% de descuento respecto al precio establecido.
6. Se considera un 2% de descuento por pronto pago.
7. Las ventas mínimas serán de 200 USD.
8. El vendedor deberá solucionar cualquier inconveniente con el cliente sin embargo al no llegar a una solución podrá recurrir al jefe de ventas para que intervenga en un plazo no mayor a 24h.
9. Para la entrega de la mercadería deberá pedir la firma de aceptación de la venta al cliente en la respectiva nota de entrega.
10. Se respetara la hora ofrecida de entrega de mercadería como las condiciones del pedido.
11. Toda venta será de forma puntual y no incluirá condicionamientos de pago.

12. Las devoluciones no se permitirán en fechas posteriores a la venta por considerarse alimentos vivos, en el caso de pollos en pie y alimentos sumamente perecibles como es el caso de pollos procesados.
13. De existir descuentos se los aplicara directamente el momento de realizar la factura previa aprobación del jefe de ventas o superiores.
14. El Jefe de ventas visitara a los clientes minoristas mínimo una vez al trimestre en condiciones normales, a los mayoristas el Jefe de ventas visitara mínimo una vez al mes en condiciones normales, el gerente de ventas acompañado del jefe de ventas visitaría a los clientes mayoristas de las líneas de crédito 4, 5 y 6 mínimo una vez al semestre en condiciones normales.
15. Todo el personal de ventas mantendrá una comunicación y trato con el cliente con altas normas de respeto y cordialidad.
16. Todo personal que visite a los clientes lo hará en excelentes condiciones, su presentación será el uniforme de trabajo que identifica la empresa.

4.1.2. Propuesta de políticas de crédito

Antes de realizar la propuesta de las políticas para la empresa se analiza los aspectos más esenciales a tener en cuenta a la hora de otorgar un crédito, para ello se tendrá en cuenta las 5 C del crédito las cuales según la Universidad Pro desarrollo de México son:

Capacidad

Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de su administración y resultados prácticos. Es la capacidad de pago del negocio que toma dinero prestado. Para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de

empleados, sucursales, etc. El flujo de efectivo del negocio es un elemento de análisis, así como el historial de crédito (Universidad Pro Desarrollo de México, 2010).

Capital

Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis a su situación financiera. El análisis financiero detallado nos permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento (Universidad Pro Desarrollo de México, 2010).

Colateral

Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos. Son las garantías adicionales que se ofrecen por si acaso el negocio incumple con su deber de pagar el préstamo. Los activos tales como edificios, terrenos, equipos, cuentas por cobrar, y a veces inventario, se consideran fuentes de efectivo para pago de deudas (Universidad Pro Desarrollo de México, 2010).

Condiciones

Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo. Las condiciones son, en parte, los propósitos o los usos que se le dará al dinero tomado en préstamo. Puede que se utilice en la compra de equipo o inventario. Puede que se use como capital de trabajo. Otras condiciones que se consideran son las de la economía en general, la de su industria y las demás industrias que afectan la suya (Universidad Pro Desarrollo de México, 2010).

Carácter

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito. La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, mediales y verificables tales como:

1. Pedir Referencias Comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito
2. Obtener un Reporte de Buró de crédito
3. Obtener Referencias Bancarias (Universidad Pro Desarrollo de México, 2010).

Una vez analizados los factores de la 5 c del Crédito, se propone la siguiente política para el mejoramiento de los créditos de la empresa, en las cuales se señalaran a cuál de las 5 C del crédito pertenece.

Misión

Esta política será responsable de mantener una alta calidad en sus cuentas por cobrar. Sera política de la empresa proporcionar crédito a todos los posibles solicitantes, siempre y cuando cumplan los requisitos. Mediante esta política se descartará a los clientes que resultaran en una morosidad obvia. Se proporcionaran mecanismos flexibles para proteger las cuentas por cobrar sin poner en peligro la relación con el departamento de Ventas.

Objetivo General

Establecer los mecanismos necesarios para analizar, aprobar o rechazar las líneas de crédito a los respectivos clientes, como también establecer los lineamientos que permita revisar periódicamente para ratificar, incrementar, reducir o retirar las líneas de crédito.

Objetivos Específicos

1. Terminar el año contable con un valor menor al 1% de cuentas incobrables.
2. Reducir el tiempo promedio de cobro.
3. Tener garantías reales de las líneas de crédito aprobadas en montos altos.

Alcance

Esta política estará aplicada a todas las ventas a crédito que realice la empresa Proavicea.

Políticas

Las políticas de crédito de la empresa PROAVICEA CIA LTDA están conformadas mediante 2 procesos fundamentales, la aprobación de las líneas de crédito y la actualización de las líneas de crédito, la cuales se revisaran y actualizaran anualmente.

Para el proceso de aprobación de los créditos se debe seguir con los siguientes acápite.

1. Toda venta será de contado a menos que se haya establecido una línea de crédito.
2. El departamento de ventas debe tramitar ante el departamento financiero la aprobación de líneas de crédito de sus clientes a partir de 1.001USD.
3. No se autorizan líneas de crédito con montos superiores a 80.000USD.
4. Se establece los siguientes montos en las líneas de crédito:

Tabla 25
Líneas de Crédito

LÍNEA DE CRÉDITO		
Montos en USD		
Grupo	Desde	Hasta
Línea de crédito 1	1	1.000,00
Línea de crédito 2	1.001,00	5.000,00
Línea de crédito 3	5.001,00	10.000,00
Línea de crédito 4	10.001,00	20.000,00
Línea de crédito 5	20.001,00	40.000,00
Línea de crédito 6	40.001,00	En adelante

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

LÍNEA DE CRÉDITO 1

Corresponde al departamento de ventas el aprobar la línea de crédito 1, bajo los siguientes condicionamientos:

- Solicitud de crédito llenada por el cliente.
- Copia de cédula.
- Copia de carta de pago de algún servicio básico.
- Hoja de inspección del vendedor que visitó al solicitante y evaluó la veracidad de la información.

El Gerente de Ventas revisará la información para aprobar o rechazar la línea de crédito 1, por un valor no inferior a 200 USD ni superior a 1000 USD y con un plazo no mayor a 15 días de realizada la venta; el documento de sustento será un pagaré firmado por el valor aprobado.

Tabla 26**Criterios de aprobación línea de crédito 1**

CRITERIO DE APROBACION		
Cs DE CREDITO	CALIFICACION	CRITERIO
CARÁCTER	50	Con el informe del vendedor y copia de la cedula de identidad
CAPACIDAD	20	Con el informe del vendedor
CAPITAL	10	Con la solicitud de crédito
CONDICION	10	Con la solicitud de crédito
COLATERAL	10	Con la solicitud de crédito y copia carta de pago servicio básico
TOTAL	100	
OBSERVACION	Esta línea de crédito se aprobara con la calificación mínima de 70 puntos	

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

LÍNEA DE CRÉDITO 2

Para aprobar o rechazar la línea de crédito 2, el Jefe Financiero revisara y analizará la información que presente el departamento de ventas que tendrá que pre la siguiente condicionamientos.

- Solicitud de crédito llenada por el cliente
- Copia de cédula.
- Copia de carta de pago de algún servicio básico.
- Copia de carta de impuesto predial o copia de matrícula vehicular.
- Hoja de inspección del jefe de ventas que visitó al solicitante y evaluó la veracidad de la información.

Luego del análisis de la información, el Jefe Financiero aprobara o rechazara la línea de crédito 2, la misma que va desde 1001 dólares hasta 5000 dólares, máximo 15 días de plazo y con pagaré firmado por el valor aprobado.

Tabla 27**Criterios de aprobación línea de crédito 2**

CRITERIO DE APROBACION		
Cs DE CREDITO	CALIFICACION	CRITERIO
CARÁCTER	40	Con el informe del jefe ventas y copia de la cedula de identidad
CAPACIDAD	30	Con el informe del jefe ventas
CAPITAL	10	Con la solicitud de crédito
CONDICION	10	Con la solicitud de crédito
COLATERAL	10	con la solicitud de crédito y copia carta de pago servicio básico
TOTAL	100	
OBSERVACION	Esta línea de crédito se aprobara con la calificación mínima de 70 puntos	

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

LÍNEA DE CRÉDITO 3.

En la línea de crédito 3 la podrá aprobar el Jefe Financiero, con la información que presente el departamento de ventas del cliente.

- Solicitud de crédito llenada por el cliente
- Copia de cédula.
- Copia de carta de pago de algún servicio básico.
- Copia de carta de impuesto predial o copia de matrícula vehicular.
- Hoja de inspección del Jefe de Ventas que visitó al solicitante y evaluó la veracidad de la información.
- Certificados bancarios y comerciales
- Autorización para revisar el historial crediticio

El jefe financiero debe revisar y analizar la información detallada en la solicitud de crédito, confirmando con la documentación existente y la capacidad de pago. Confirmar telefónicamente las referencias comerciales y bancarias. Consultar su historial crediticio.

Luego de todo este análisis se deberá aprobar o rechazar la línea de crédito 3 la misma que no puede ser inferior a 5001 USD ni mayor a un valor de 10.000,00 USD, máximo 15 días de plazo y con pagare firmado por el valor aprobado con firmas de garante.

Tabla 28

Criterios de aprobación línea de crédito 3

CRITERIO DE APROBACION		
Cs DE CREDITO	CALIFICACION	CRITERIO
CARÁCTER	30	Informe del jefe ventas , copia de la cedula de identidad y autorización buro de crédito
CAPACIDAD	30	Con el informe del jefe ventas y certificado bancario y comercial
CAPITAL	20	Con la solicitud de crédito
CONDICION	10	Con la solicitud de crédito e historial de la empresa
COLATERAL	10	con la solicitud de crédito y copia carta de pago servicio básico
TOTAL	100	
OBSERVACION	Esta línea de crédito se aprobara con la calificación mínima de 70 puntos	

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

LÍNEA DE CRÉDITO 4

El Jefe Financiero es el encargado de revisar y analizar la información, para lo cual el departamento de ventas deberá presentar la siguiente información del cliente.

- Solicitud de crédito llenada por el cliente
- Copia de cédula.
- Copia de carta de pago de algún servicio básico.
- Copia de carta de impuesto predial o copia de matrícula vehicular.
- Hoja de inspección del Jefe de ventas que visitó al solicitante y evaluó la veracidad de la información.

- Historial de la empresa, su comportamiento financiero, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, etc.
- Certificados bancarios y comerciales
- Estados financieros de los últimos dos años
- Autorización para revisar el historial crediticio
- Solicitar garantías reales.

El Jefe Financiero revisara y analizara la información detallada en la solicitud de crédito, confirmando con la documentación existente. Con los estados financieros realizara un análisis de la capacidad de pago. Confirmara telefónicamente las referencias comerciales y bancarias. Consultar su historial crediticio y solicitara la firma de un pagaré con garante por el monto aprobado o si es el caso solicitara garantías reales.

Luego de todo este análisis se deberá aprobar o rechazar la línea de crédito 4, la misma que no puede ser inferior a 10001 USD ni superior a un valor de 20.000,00 USD, máximo 20 días de plazo, con garantías reales de acuerdo al caso o con pagaré firmado con garante.

Tabla 29

Criterios de aprobación línea de crédito 4

CRITERIO DE APROBACION		
Cs DE CREDITO	CALIFICACION	CRITERIO
CARÁCTER	30	Informe de Gerente ventas , copia de la cedula de identidad y autorización buro de crédito
CAPACIDAD	20	Certificado bancario y commercial
CAPITAL	20	Estados financieros
CONDICION	15	Solicitud de crédito e historial de la empresa
COLATERAL	15	Solicitud de crédito y Garantías reales
TOTAL	100	
OBSERVACION	Esta línea de crédito se aprobara con la calificación mínima de 70 puntos	

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

LÍNEA DE CRÉDITO 5

En la línea de crédito 5 solo la podrá aprobar el Gerente Administrativo Financiero de la compañía en conjunto con el Jefe Financiero, para lo cual el departamento de ventas presentara al Jefe Financiero la siguiente información del cliente.

- Solicitud de crédito llenada por el cliente
- Copia de cédula.
- Copia de carta de pago de algún servicio básico.
- Copia de carta de impuesto predial o copia de matrícula vehicular.
- Hoja de inspección del Gerente de ventas que visitó al solicitante y evaluó la veracidad de la información.
- Certificados bancarios y comerciales.
- Historial de la empresa, su comportamiento financiero, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, etc.
- Estados financieros de los últimos tres años
- Autorización para revisar el historial crediticio
- Solicitar Garantías reales

Con los estados financieros se analizara la capacidad de pago. Confirmar telefónicamente las referencias comerciales y bancarias. Consultar su historial crediticio

Luego de todo este análisis se deberá aprobar o rechazar la línea de crédito 5 la misma que no puede ser inferior 20.001,00 USD ni superior a un valor de 40.000,00 USD, máximo 30 días de plazo con garantías reales de acuerdo al caso o con pagaré firmado con garante.

Tabla 30**Criterios de aprobación línea de crédito 5**

CRITERIO DE APROBACION		
Cs DE CREDITO	CALIFICACION	CRITERIO
CARÁCTER	15	Informe de Gerente ventas , copia de la cedula de identidad y autorización buro de crédito
CAPACIDAD	15	Certificado bancario y commercial
CAPITAL	20	Estados financieros
CONDICION	20	Solicitud de crédito e historial de la empresa
COLATERAL	30	Solicitud de crédito y Garantías reales
TOTAL	100	
OBSERVACION	Esta línea de crédito se aprobara con la calificación mínima de 70 puntos	

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

LÍNEA DE CRÉDITO 6

Es aprobada por el Gerente Administrativo Financiero y el Gerente General de la compañía, para lo cual el Jefe Financiero debe presentar un informe previo sobre una precalificación con su respectiva justificación, para lo mencionado el departamento de ventas debe presentar la siguiente información del cliente al Jefe Financiero.

- Solicitud de crédito llenada por el cliente
- Copia de cédula
- Copia de carta de pago de algún servicio básico
- Copia de carta de impuesto predial o copia de matrícula vehicular.
- Hoja de inspección del Gerente de ventas que visitó al solicitante y evaluó la veracidad de la información
- Certificados bancarios y comerciales
- Autorización para revisar el historial crediticio

- Historial de la empresa, su comportamiento financiero, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, etc.
- Estados financieros de los últimos tres años
- Autorización para revisar el historial crediticio
- Solicitar Hipoteca Abierta

El Gerente General en conjunto con el Gerente Administrativo Financiero serán los encargados de analizar la información del cliente tomando en cuenta el informe del Jefe Financiero, con los estados financieros se analizará la capacidad de pago. Confirmar telefónicamente las referencias comerciales y bancarias. Consultar su historial crediticio

Luego de todo este análisis se deberá aprobar o rechazar la línea de crédito 6 la misma que no puede ser inferior 40.001,00 USD ni superior a un valor de 80.000,00 USD, máximo 30 días de plazo con hipoteca abierta por el 120% del valor del avalúo comercial del bien inmueble.

Tabla 31

Criterios de aprobación línea de crédito 6

CRITERIO DE APROBACION		
Cs DE CREDITO	CALIFICACION	CRITERIO
CARÁCTER	10	Informe de Gerente ventas , copia de la cedula de identidad y autorización buro de crédito
CAPACIDAD	20	Certificado bancario y commercial
CAPITAL	10	Estados financieros
CONDICION	20	Solicitud de crédito e historial de la empresa
COLATERAL	40	Solicitud de crédito y Hipoteca abierta
TOTAL	100	
OBSERVACION	Esta línea de crédito se aprobara con la calificación mínima de 70 puntos	

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

4.1.3. Propuesta de políticas de cobranza

Misión

Dar seguimiento a los clientes que hayan sobrepasado los plazos de pago, siguiendo mecanismos que nos permitan disminuir las cuentas por cobrar sin perjudicar la imagen de la empresa.

Objetivo General

Contribuir de forma eficiente a la disminución de las cuentas malas e incobrables sin afectar las relaciones contractuales con sus clientes.

Objetivos Específicos

1. Seguir y controlar a los clientes con historial de mora.
2. Disminuir los índices de cuantas malas e incobrables.
3. Disminuir los procesos de cobranza mediante acciones judiciales.

Alcance

Esta política estará aplicada a todas las ventas a crédito que no han sido canceladas en los plazos establecidos en las políticas de crédito.

Políticas

Una vez concluido el plazo que fue emitido mediante las políticas de crédito, el cliente entra en un periodo de mora para lo cual se debe aplicar las siguientes políticas en el siguiente orden.

1. La asistente del departamento de ventas debe realizar una llamada telefónica al cliente para recordar que ha entrado en un periodo de morosidad. Este procedimiento lo realizara dentro de las 24 horas a la culminación del plazo normal de pago.

2. Si la gestión anterior no dio un resultado positivo como un compromiso de pago inmediato entonces la asistente de ventas vuelve a llamar al cliente en mora y solicita una cita para enviar al jefe de ventas a su

domicilio. Esta actividad la realizara dentro de los 8 primeros días luego de vencido el plazo de pago normal.

3. El jefe de ventas visitara al cliente para lograr un compromiso de pago inmediato o un plan de pagos. En el caso de una negativa se suspende las ventas al cliente en mención. Este procedimiento se lo realizara luego de 15 días de mora del cliente.

4. En el caso que el jefe de ventas no logre llegar a un acuerdo de pronto pago o plan de pagos con facilidades, se dejara pasar un periodo de 45 días tiempo en el cual la asistente del departamento de ventas tendrá que llamar con mucha asertividad a cobrar.

5. A partir del día 45 hasta el día 90 de mora se realiza una gestión de cobranza prejudicial que consiste en recurrir a un agente cobrador, un abogado o una agencia recaudadora. En esta etapa la empresa entra en gastos adicionales para lo cual se debe comunicar al cliente los gastos en los cuales va la empresa va incurrir y que serán sumados a su deuda, actividad realizada por el jefe financiero.

6. Ante una negativa de pago inmediato o pago a plazos con facilidades de pago realizadas por el cobrador, abogado o agencia recaudadora, La empresa tiene que recurrir a una acción judicial para lo cual tiene que pasar los 90 días en morosidad. Actividad realiza por el Gerente del departamento Administrativo Financiero.

4.2. Proyección Presupuestaria

La proyección presupuestaria se precisa como la práctica de la dirección de una empresa o gerencia destinada a especificar en volumen y en valor las perspectivas de actividad de la organización en el término de un tiempo , y subsiguientemente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente comprobación entre previsiones y realizaciones, para nuestro proyecto de aplicación del modelo de gestión financiero enfocado en optimizar las políticas de ventas, crédito y cobranzas para la empresa

Proavicea Cía., Ltda. Vamos a analizar el presupuesto de ventas, el presupuesto de costos de ventas y el presupuesto de gastos administrativos, ventas y financieros. Posteriormente se proyectara los respectivos estados financieros.

Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas está proyectado en función del incremento de las ventas en los pasados 3 años, teniendo en cuenta el estancamiento del año 2014 para lo cual se utilizó tendencia lineal arrojando aproximadamente un 7% a este incremento se adiciono un 2% de la de aplicación del modelo financiero para optimizar las ventas, crédito y cobranzas. Estimando un 9% total de incremento de ventas anual como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 32

Presupuesto de Ventas año 2016, 2017 y 2018

PROAVICEA CIA LTDA			
PRESUPUESTO DE VENTAS			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ventas	19.758.782,07	21.537.072,46	23.475.408,98
TOTAL DE VENTAS	19.758.782,07	21.537.072,46	23.475.408,98

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

4.2.2. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos se proyectó en función del comportamiento de los costos de la empresa en el periodo 2012 al 2014, manteniendo la eficiencia de la empresa con un costo de venta al 84% del valor de las ventas, los valores anuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 33**Presupuesto de Costo de Venta año 2016, 2017 y 2018**

PROAVICEA CIA LTDA			
COSTOS DE VENTAS			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Costo de Ventas	16.597.376,94	18.091.140,86	19.719.343,54
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	16.597.376,94	18.091.140,86	19.719.343,54

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

4.2.3. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos se proyectó basándonos en la tendencia que mostró la empresa en el periodo 2012 al 2014, Los gastos administrativos, ventas y financieros se incrementan en un 5% anual luego de realizar un análisis de la tendencia de los mismos, de los cambios que existió en el reordenamiento de cuentas y la tendencia de la inflación.

Tabla 34**Presupuesto de Gastos año 2016, 2017 y 2018**

PROAVICEA CIA LTDA			
PRESUPUESTO DE GASTOS			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Gastos de Administración	2.215.055,86	2.325.808,65	2.442.099,08
Gastos de Ventas	437.387,99	459.257,39	482.220,26
Gastos Financieros	80.256,75	84.269,59	88.483,07
TOTAL DE GASTOS	2.732.700,60	2.869.335,63	3.012.802,41

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

4.3. Estados financieros proyectados

4.3.1. Balance General proyectado

La proyección del Balance General se realizó en función de la tendencia lineal de los datos históricos que ha mostrado la misma en el periodo 2012 al 2014 utilizando como herramienta Microsoft Excel, además se tuvo en cuenta la eficiencia de aplicación del modelo financiero para optimizar las ventas, crédito y cobranzas, con el objetivo de disminuir la rotación de las cuentas por cobrar de la empresa y aumentar la liquidez de la misma, con la que se aspira a una disminución anual de las cuentas por cobrar de un 10%. Los resultados de la proyección se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 35
Estados de Situación Financiera Proyectados

PROAVICEA CIA LTDA			
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADOS			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo	365.113,50	467.850,07	560.987,42
Activos Financieros			
Cuentas por Cobrar Clientes	1.173.048,53	1.055.743,68	950.169,31
Otras Cuentas por Cobrar	156.207,50	154.645,43	148.769,05
Inventarios	304.473,26	314.562,73	316.877,29
Activos por Impuestos Corrientes	130.680,50	162.972,80	195.265,10
Total de Activos Corrientes	2.129.523,29	2.155.774,70	2.172.068,17
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedades Plantas y Equipos	2.636.419,33	2.640.239,83	2.644.060,33
Total de Activos No Corrientes	2.636.419,33	2.640.239,83	2.644.060,33
Total de Activos	4.765.942,63	4.796.014,53	4.816.128,50
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones bancarias	1.307,20		
Cuentas por Pagar Comerciales	1.763.497,01	1.647.746,90	1.520.627,21
Otras Cuentas por Pagar	624.022,84	656.325,68	667.692,46
Impuestos por Pagar	137.380,83	108.694,48	88.429,04
Beneficios Empleados a Corto Plazo	278.842,50	335.238,10	396.633,70
Total Pasivos Corrientes	2.805.050,38	2.748.005,17	2.673.382,42
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones bancarias			
Otras Cuentas por Pagar			
Beneficios Empleados post-empleo	63.994,00	71.818,70	81.643,40
Pasivos por Impuestos Diferidos	382.898,00	382.898,00	382.898,00
Total Pasivos No Corrientes	446.892,00	454.716,70	464.541,40
PATRIMONIO			
Capital Social	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Reserva Legal	721,00	721,00	721,00
Resultados Acumulados	1.511.279,25	1.590.571,67	1.675.483,68
Total de Patrimonio	1.514.000,25	1.593.292,67	1.678.204,68
Total Pasivo y Patrimonio	4.765.942,63	4.796.014,54	4.816.128,50

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

4.3.2. Estado de resultado proyectado

La proyección de los Estados de Resultados se confeccionó igualmente basándose en la tendencia lineal de los datos históricos que ha mostrado la empresa durante el periodo 2012 al 2014 utilizando como herramienta Microsoft Excel, además de la proyección estimada de crecimiento de las ventas en un 9% producto de las nuevas políticas de ventas plateadas. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 36

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados

PROAVICEA CIA LTDA			
ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
INGRESOS OPERACIONALES			
Ventas	19.758.782,07	21.537.072,46	23.475.408,98
Costo de ventas	(16.597.376,94)	(18.091.140,86)	(19.719.343,54)
Utilidad Bruta en Ventas	3.161.405,13	3.445.931,59	3.756.065,44
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			
Gastos de Administración	(2.215.055,86)	(2.325.808,65)	(2.442.099,08)
Gastos de Ventas	(437.387,99)	(459.257,39)	(482.220,26)
Total de Gastos de Administración y Ventas	(2.652.443,85)	(2.785.066,04)	(2.924.319,34)
(Pérdida) Utilidad Operacional	508.961,28	660.865,55	831.746,09
Otros Ingresos Y Gastos			
Gastos Financieros	(80.256,75)	(84.269,59)	(88.483,07)
Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestosa la Renta	428.704,53	576.595,96	743.263,02
Aporte a los trabajadores	(64.305,68)	(86.489,39)	(111.489,45)
Impuesto a la Renta (Corriente)	(80.167,75)	(107.823,45)	(138.990,19)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	284.231,10	382.283,12	492.783,39

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

4.3.3. Estado de flujo proyectado

En el caso de los Flujos de Efectivo proyectados, los cálculos de los mismos fueron basados en los resultados de las proyecciones del Estado de Resultados y el Balance General, partiendo de los saldos de efectivo del año anterior y la proyección de los ingresos y gastos de los Estados de Resultados Proyectados. El resultado de la proyección muestra un incremento paulatino de la liquidez de la empresa.

Tabla 37
Flujo de Efectivo Proyectado

PROAVICEA CIA LTDA			
FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Efectivo Inicial	252.042,00	536.273,10	918.556,23
Ingresos			
<i>Ingresos por Ventas</i>	19.758.782,07	21.537.072,46	23.475.408,98
Total de Ingresos	19.758.782,07	21.537.072,46	23.475.408,98
Egresos			
<i>Costos de Ventas</i>	16.597.376,94	18.091.140,86	19.719.343,54
<i>Gastos de Administración y Ventas</i>	2.652.443,85	2.785.066,04	2.924.319,34
<i>Gastos Financieros</i>	80.256,75	84.269,59	88.483,07
<i>Aporte a los trabajadores</i>	64.305,68	86.489,39	111.489,45
<i>Impuesto a la Renta</i>	80.167,75	107.823,45	138.990,19
Total de Egresos	19.474.550,97	21.154.789,33	22.982.625,59
Efectivo Final del Período	536.273,10	918.556,23	1.411.339,61

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

Para realizar un análisis más profundo sobre el resultado de las proyecciones, nos basaremos en indicadores de rentabilidad y rotación de las cuentas por cobrar, el resultado de los mismos se muestra a continuación.

Rotación de las cuentas por cobrar

El resultado de este indicador como se identifica en los siguientes gráficos, muestra un aumento en la rotación de las cuentas por cobrar de 13,91 en el 2014 a 24,71 en el 2018 siendo consecuente con la reducción de los días de cobro siendo de 26 días en el 2014 a cada 15 días en el 2018.

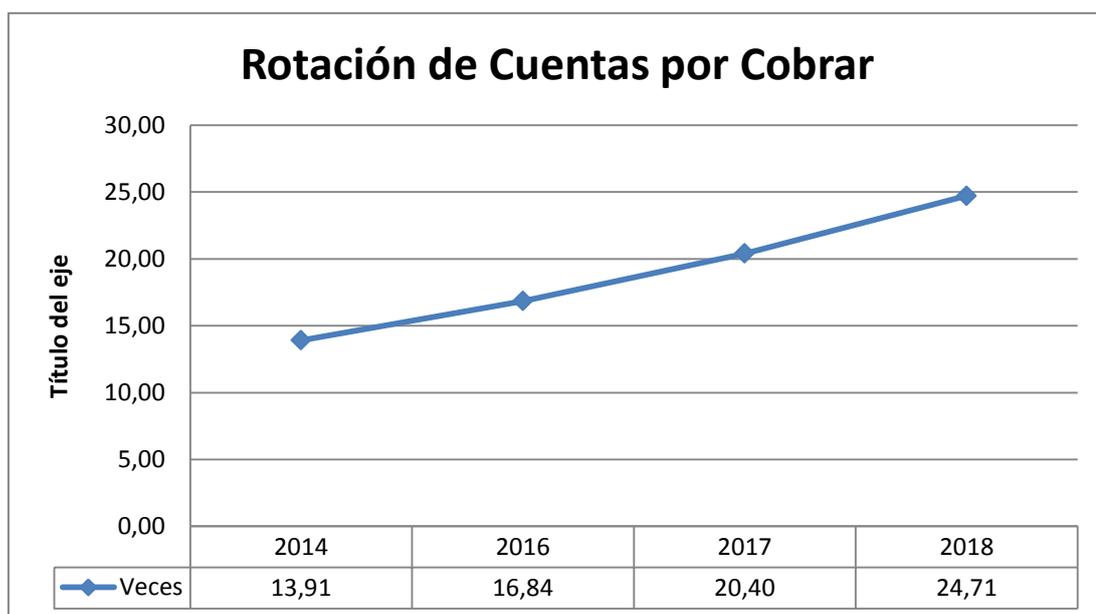


Figura 58 Rotación de las cuentas por cobrar proyectadas.

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordon

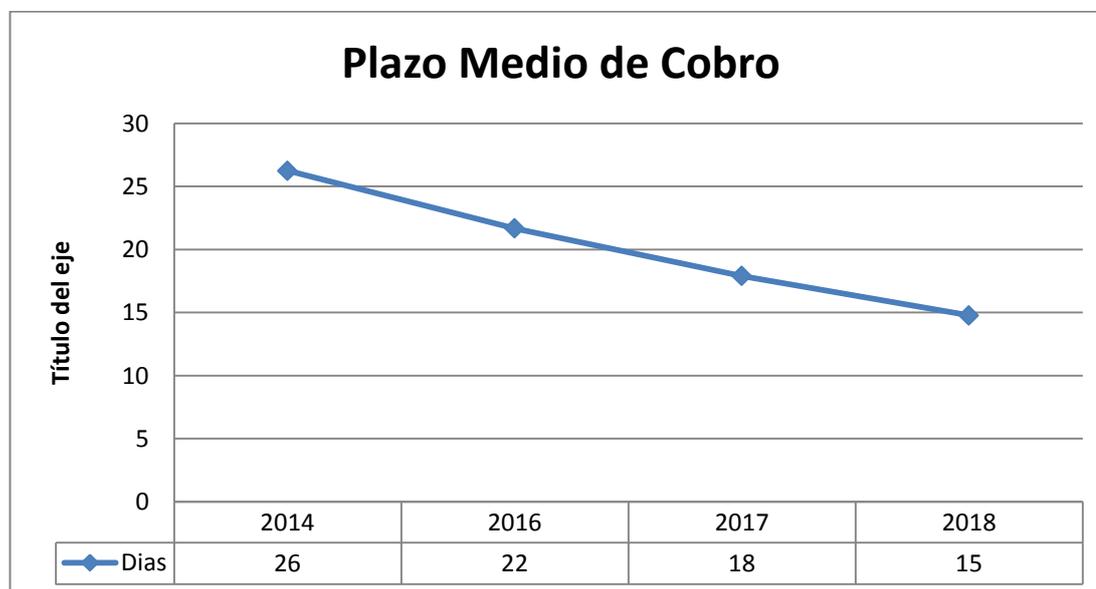


Figura 59 Plazo medio de cobro de cuentas por cobrar proyectadas

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

Índice de Rentabilidad

En cuanto al análisis de los índices de rentabilidad, todos muestran un patrón similar con un crecimiento paulatino desde el 2014 en los indicadores de margen de utilidad, rentabilidad de los activos y rentabilidad sobre el patrimonio. Dichos valores se muestran en los siguientes gráficos.

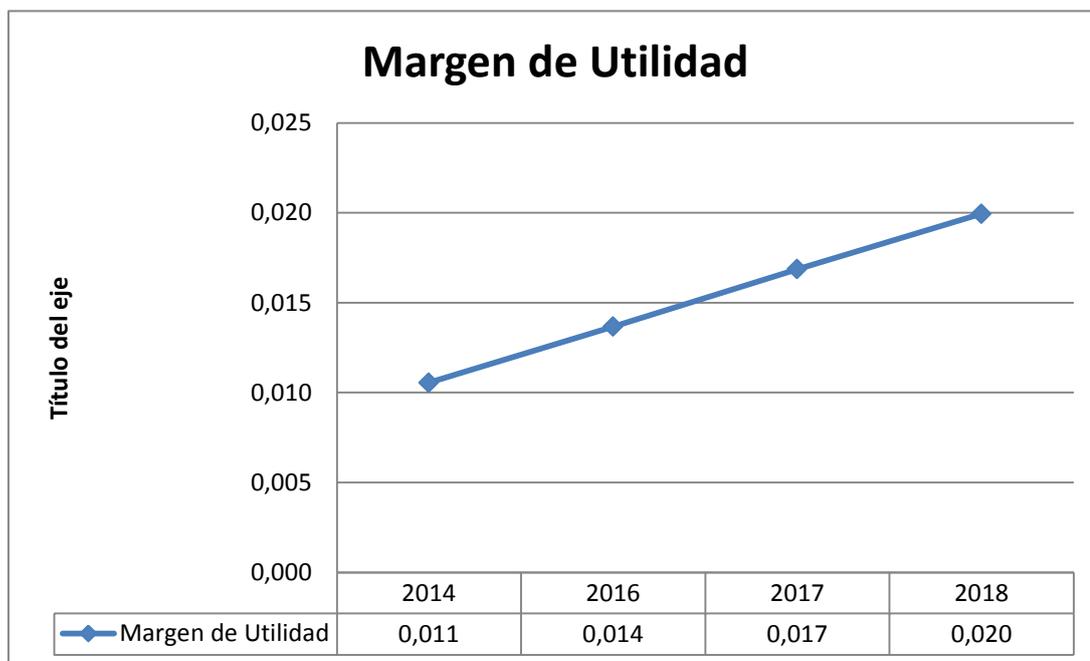


Figura 60 Margen de utilidad sobre los años proyectados

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

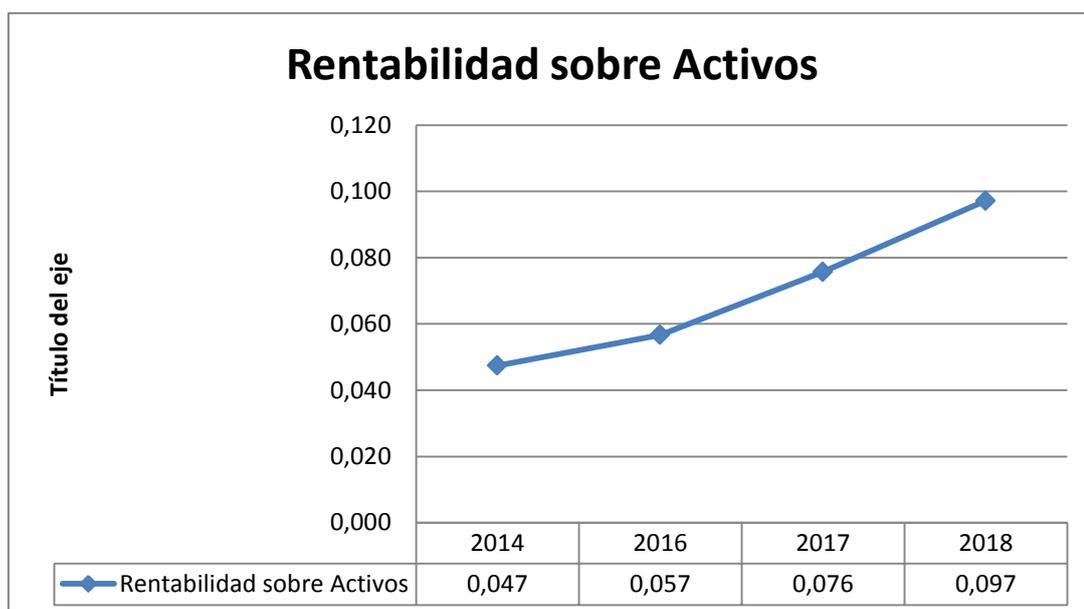


Figura 61 Rentabilidad sobre activos proyectados

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

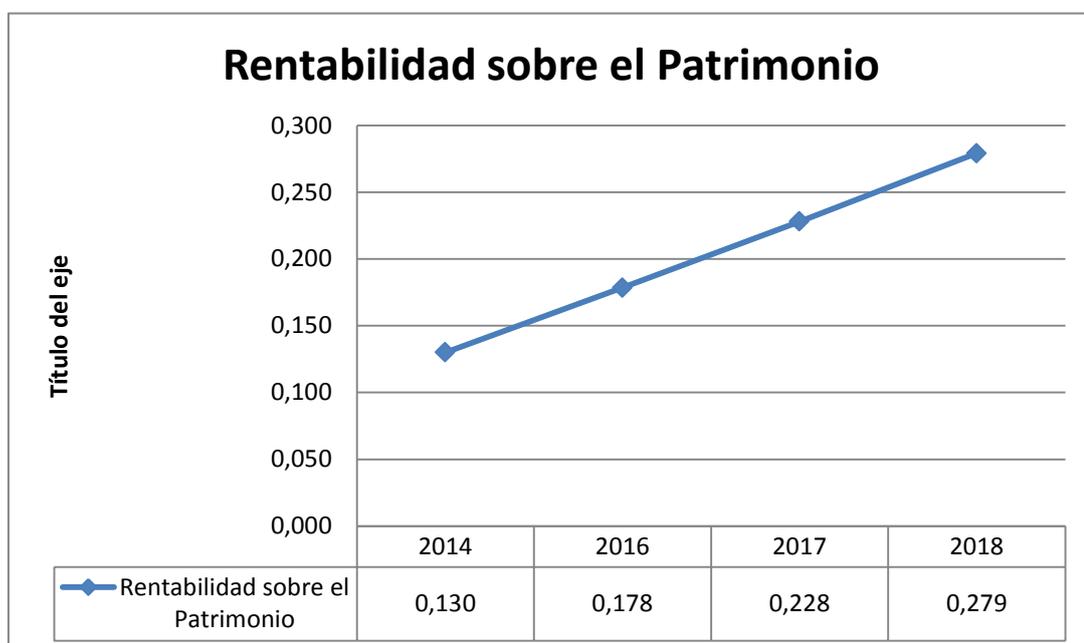


Figura 62 Rentabilidad sobre el patrimonio proyectado

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

4.4. Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad es un método que nos permite visualizar de manera inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto, en diferentes escenarios, ya sean estos optimistas, probables o pesimistas. Este método es muy utilizado para la toma de decisiones sobre el comportamiento de los resultados de la empresa en cada uno de estos escenarios.

El análisis del comportamiento de la empresa Proavicea CIA LTDA para cada uno de los escenarios se realizara bajo los siguientes supuestos:

- Las Ventas se va considerar que aumentan en un 5% o disminuyen en un 5%.
- Costos de Ventas mantendrán el proporcional de 84% del valor de las ventas
- Gastos de Administración y Ventas se mantengan constantes para los 3 escenarios en el valor proyectado para el año 2016, 2017 y 2018.
- Gastos de Financierosse mantengan constantes para los 3 escenarios en el valor proyectado para el año 2016, 2017 y 2018.
- Se considerará como escenario medio o probable el resultado de la proyección de los Estados de Resultados del año 2016, 2017 y 2018.

Tenido en cuenta los supuestos antes mencionados, con un comportamiento de los gastos administrativos y de ventas de 2.652.443,85 USD en el 2016, de 2.785.066,04 USD en el 2017 y de 2.924.319,34 en el 2018. El resultado para el escenario probable es el siguiente.

Tabla 38

Análisis de Sensibilidad, escenario probable

PROAVICEA CIA LTDA			
ANALISIS DE SENSIBILIDAD			
Escenario Probable	2016	2017	2018
Ventas	19.758.782,07	21.537.072,46	23.475.408,98
Costo de Ventas	(16.597.376,94)	(18.091.140,86)	(19.719.343,54)
Gastos Administración y Ventas	(2.652.443,85)	(2.785.066,04)	(2.924.319,34)
Gastos Financieros	(80.256,75)	(84.269,59)	(88.483,07)
Utilidad Operacional	428.704,53	576.595,96	743.263,02

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

El resultado de dicho escenario es el ya proyectado en el estado de resultado dando como utilidad operacional 428.704,53USD en el año 2016 y llegando alcanzar 743.263,02 USD en el 2018.

El resultado del escenario pesimista estaría conformado por la disminución en un 5% de las ventas, los costos de ventas mantendrán la proporcionalidad del 84% de las ventas y manteniéndose constantes los gastos de administración y de ventas, el resultado del mismo sería.

Tabla 39

Análisis de Sensibilidad, escenario pesimista

PROAVICEA CIA LTDA			
ANALISIS DE SENSIBILIDAD			
Escenario Pesimista	2016	2017	2018
Ventas	18.770.842,97	20.460.218,83	22.301.638,53
Costo de Ventas	(15.767.508,09)	(17.186.583,82)	(18.733.376,36)
Gastos Administración y Ventas	(2.652.443,85)	(2.785.066,04)	(2.924.319,34)
Gastos Financieros	(80.256,75)	(84.269,59)	(88.483,07)
Utilidad Operacional	270.634,27	404.299,38	555.459,75

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

El escenario pesimista muestra la disminución de los valores de la utilidad operativa de la empresa, pero sin llegar a valores negativos siendo el más bajo el de 270.634,27 USD en el 2016, aspectos muy favorables para la toma de decisión de la empresa.

Por último el escenario optimista se analizara en función del crecimiento en un 5% de las ventas, los costos de ventas mantendrán la proporcionalidad del 84% del valor de las ventas y manteniéndose constante los gastos de administración y de ventas, los resultados del mismo son:

Tabla 40

Análisis de Sensibilidad, escenario optimista

PROAVICEA CIA LTDA			
ANALISIS DE SENSIBILIDAD			
Escenario Optimista	2016	2017	2018
Ventas	20.746.721,17	22.613.926,08	24.649.179,43
Costo de Ventas	(17.427.245,79)	(18.995.697,91)	(20.705.310,72)
Gastos Administración y Ventas	(2.652.443,85)	(2.785.066,04)	(2.924.319,34)
Gastos Financieros	(80.256,75)	(84.269,59)	(88.483,07)
Utilidad Operacional	586.774,79	748.892,54	931.066,30

Fuente: Juan Carlos Cevallos Gordón

El resultado de este escenario, es el más favorable de todos, obteniéndose en el año 2016 586.774,79 USD de utilidad operacional y llegando alcanzar en el 2018 los 931.066,30 USD.

Un análisis más general del comportamiento de la empresa en los tres escenarios, permite concluir que según las proyecciones realizadas, en un escenario pesimista, la empresa logra tener utilidades operacionales de 270.634,27 USD en el año 2016, ya para los años 2017 y 2018 estas son muchos mayores.

Con los escenarios más favorables con un crecimiento del 5% de la ventas y los costos de ventas se logan ganancia mucho mayores llegando a ser de 931.066,30 USD en el 2018.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El estudio realizado y el análisis de los Estados Financieros permitieron conocer las características de la organización y su entorno con el análisis de elementos internos y externos.

De forma general se concluye que:

- Los factores macro ambientales como los económicos y los sociales han tenido un impacto negativo en el desarrollo de la actividad avícola, al reducir la demanda de consumo en la primer semestre del 2015 dada por la incertidumbre de la situación económica, provocando la reducción en los precios del producto, otros factores como los políticos y tecnológicos muestran ambientes favorables para el desarrollo de la industria avícola.
- El análisis del microambiente permite identificar que el mercado ha venido incrementándose en los últimos años, a excepción del primer semestre del 2015, los productos más comercializados de la empresa son los pollos en pie, y sus principales clientes son los minoristas con el 85% de las ventas de la empresa.
- Como resultado del análisis FODA, se identifica una mayor influencia entre las fortalezas y las oportunidades, lo que permitiría trazarse estrategias de carácter ofensivas.
- Se analizaron los Estados Financieros de la empresa mostrando que el margen de utilidad tuvo incrementos notables en los últimos años como también la rotación de las ventas sobre activos pero el

índice de apalancamiento decreció, a pesar de lo mencionado el índice de rentabilidad sobre el patrimonio su ascendente.

- Las cuentas por cobrar evidencian un comportamiento ascendente en el periodo 2012 – 2014 con un incremento de 1.22% en el 2013 y 7% en el 2014, siendo la principal causa el aumento de la flexibilidad por parte de la empresa en otorgar crédito a lo clientes, dejando el producto (pollo en pie) sin ningún documento de respaldo que sustente el crédito otorgado.
- El 60% de las ventas se realizan mediante crédito, y la mitad de los clientes no están satisfechos con los plazos de pago que da la empresa, la empresa tiene procedimientos planteados pero no se cumplen, no se conocen los estados financieros de los clientes antes de otorgar el crédito, no se analiza el comportamiento de los clientes en periodos anteriores y por último no se realizan contratos legales con los clientes.
- La puesta La puesta en marcha de la propuesta del modelo de gestión financiero enfocado en optimizar las ventas, crédito y cobranzas permitirá incrementar las ventas, aumentar la rotación de las cuentas por cobrar, disminuir el plazo promedio de cobro, aumentar el margen de utilidad, contribuyendo a la fidelización de los clientes y proporcionando ventajas sobre la competencia.

5.2. Recomendaciones

De forma general para la optimización de las ventas, crédito y la cobranza de la empresa y el desarrollo de la empresa en general se recomienda:

- Analizar periódicamente el escenario político, económico, social del entorno, para tener un mejor panorama del ambiente macroeconómico de la empresa.
- Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir los costos de producción y posibiliten a la empresa ser rentable ante los bajos precios del producto en el mercado.
- Trazarse estrategias de negociación o de asociación con los proveedores que permitan obtener mejores precios de las materias primas. Y obtener ventajas sobre la competencia.
- Implementar las medidas propuestas en la matriz estratégica que permitan atenuar las debilidades y amenazas y posibiliten aprovechar aún más las oportunidades del entorno.
- Realizar los análisis de los estados financieros al menos una vez al año, permitiendo conocer el comportamiento de la empresa y contribuir a la toma de decisiones.
- Implementar las políticas de ventas, créditos y cobranzas propuestas en este estudio.
- Evaluar sistemáticamente las ventas, cuentas por cobrar y morosidad para verificar el funcionamiento de las políticas de crédito.

BIBLIOGRAFÍA

- Hernandez, A., & Alvares, M. (9 de Agosto de 2012). *Contabilidad por Aris Hernandez y Manuel Alvares*. Obtenido de http://chapislibramannyaries.blogspot.com/2012/08/unidad-vi-balance-estado-de-situacion_7406.html
- León Valdés, C. (2013). *www.temasdeclase.com*. Obtenido de http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capocho/anal8_6.htm
- www.gerencie.com*. (13 de Junio de 2010). Obtenido de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- workmeter.com*. (20 de Junio de 2012). Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/Indicadores-de-productividad-Qu-son-y-c-mo-analizarlos>
- Achig, C. (2006). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/cag2/6.htm>
- Astro, T. (2013). Relación costo-volumen-utilidad. En T. Astro, *Modelo económico costo-volumen-utilidad* (pág. 231). Quito: Universitaria.
- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. Mexico: Cuarta Edición.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Estadística Banco Central del Ecuador*. Quito.
- Banco Mundial. (Abril de 2015). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Barreto, C. (06 de 2010). *www.blogspot.com*. Obtenido de <http://cristiancamilobarreto.blogspot.com/2010/06/indicadores-de-endeudamiento.html>
- Boal Velasco, N. (2015). *www.expansion.com*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ratios-de-rotacion.html>
- Burbano, O. (2004). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeacion y Control de Recursos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Burch, G. (2 de 5 de 2005). *www.oocities.org*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://www.oocities.org/siliconvalley/pines/7894/introduccion/primero.html>
- Burch-Grudnitski, G. y. (9 de 3 de 2003). *mywebdosseis.galeon.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://mywebdosseis.galeon.com/sisinfor.html>

- Chiavenato. (2002). *ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA*. Maturin:
http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/669/1/TESIS-658.403_L818a_01.pdf.
- Clavijo, S. M. (Agosto de 2008). *Administración*. Obtenido de
<http://administracion16.blogspot.com/>
- Compositio. (05 de 2009). *www.blogspot.com*. Obtenido de
<http://admonfinanciero.blogspot.com/2009/05/el-administrador-financiero-y-los.html>
- Conave. (2006). Corporación Nacional de avicultores del Ecuador.
- Contreras, C. (28 de Mayo de 2003). *Mercado*. Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>
- Cortes. (23 de 2 de 1998). *www.monografias.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de
<http://www.monografias.com/trabajos66/planificacion/planificacion2.shtml>
- Coulter, R. y. (2005). La planeacion estrategica. En V. Hale, *La planeación se ocupa de lo que hay que hacer* (pág. 185). Nueva York: books.google.com.
- Cruz. (2005). *www.utc.edu.ec*. Obtenido de
<http://www.utc.edu.ec/utc3/Portals/0/utc/pdfs/METODOLOG%C3%8DA%20SEGUIMIENTO%20Y%20EVALUACI%C3%93N%20PEDI.pdf>
- D elias, G. E. (2011). *Como hacer Indicados de Calidad y Productividad en la Empresa*. Buenos Aires: Alsina.
- Davalos, N. (2002). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoria*. . Quito: Ecuador.
- Dávila Torres, J. (2012). *La política como herramienta en la transformación* . México.: Gaceta Médica.
- Duarte, C. (27 de 02 de 2013). *www.gerencie.com*. Obtenido de
<http://www.gerencie.com/indicadores-de-liquidez.html>
- Duarte, C. (27 de 02 de 2013). *www.gerencie.com*. Obtenido de
<http://www.gerencie.com/indicadores-de-liquidez.html>
- E., F. E. (2008). Teorías del liderazgo. *Liderazgo y gerencia* , 5.
- El Agro. (23 de Septiembre de 2014). *Análisis de la avicultura en ecuador*. Obtenido de
<http://www.revistaelagro.com/2014/09/23/analisis-de-la-avicultura-en-ecuador/>
- Elina, M. D. (2006). *Bases para la administración Financiera*. Argentina: Alfagrama.
- Fierro, A. (2014). Revista de estudios avanzados de liderazgo. *REAL*, 63.

- Foro Económico Mundial. (2013). *Ranking Global de Competitividad* .
- Friesen, A. (2014). *Propuesto Análisis FODA*. Federation of Canadian Municipalities.
- Garzon, L. (2012). *www.blogspot.com*. Obtenido de <http://lorenagarzonanalisisfinanciero.blogspot.com/p/que-son-los-indicadores-de-actividad-y.html>
- Goldratt, E. (2012). *www.estrategiafocalizada.com*. Obtenido de <http://www.estrategiafocalizada.com/trabajos-pdf2/introduccion-teoria-restricciones/introduccion-teoria-restricciones.pdf>
- González S, I. (2013). *Ecas* . Obtenido de <http://www.ecas.cl/index.php/movil-comunidad/45-contable/211-activo-fijo>
- José , O. (23 de Septiembre de 2014). *Análisis de la avicultura en Ecuador*. Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/2014/09/23/analisis-de-la-avicultura-en-ecuador/>
- Kennelhe, K. y. (1997). Un acercamiento a la planeación financiera en la gestión financiera empresarial. En *Gestión financiera* (pág. 56). México: Trillas.
- Kennelhe, K. y. (2014). *Concepto de contabilidad administrativa y financiera*. México: Prezi Inc.
- Malfitano. (2007). Las filosofías administrativas contemporaneas. En R. Espinosa, *MANUAL PARA LA PROMOCIÓN DE LAS PYMES MEXICANAS: ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS Y JURÍDICOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE UTILIDADES* (pág. 43). México : <http://www.eumed.net/>.
- Mascaró, D. y. (2000). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1081/filosofia.html>
- Ministerio de Finanzas. (2015). *Proforma del Presupuesto General del Estado*. Quito.
- Ministerio de Fomento. (2005). *Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transporte*. Fomento.
- Proavicea. (2015). *Proavicea*. Obtenido de <http://proavicea.com/>
- Proavicea LTDA. (2013). *Manual de Funciones*. Quito.
- Ramirez. (2008). *ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA*. Maturin: http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/669/1/TESIS-658.403_L818a_01.pdf.
- Ramirez, D. (diciembre de 2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.

- Rodríguez, J. A. (23 de Mayo de 2007). *Mercado, Flujos monetarios, Activos, Pasivos, Capital*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos46/mercado/mercado.shtml>
- Salazar López, B. (Abril de 2014). *www.ingenieriaindustrialonline.com*. Obtenido de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>
- Sanjurjo Alvarez, M. &. (2003). *Guía de Valoración de Empresas*. Madrid: Pearson Educación.
- SIISE. (2001). *Sistema integrado de indicadores sociales del Ecuador. Versión 3.5.* . Quito.
- Suzaki. (1983). Método de compilación JIT (Just in Time), . *Wikipedia*, 151.
- Tena Rodríguez, V. (2015). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gestion-de-cobros-y-pagos.html>
- Toledo García, J. (1 de 4 de 2004). *www.monografias.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/vicisitudes-epistemologicas-siglo-xxi/vicisitudes-epistemologicas-siglo-xxi.pdf>
- Turmero, I. (21 de noviembre de 2013). *www.monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-cvu/analisis-cvu.shtml>
- Turnero Astros, I. J. (3 de julio de 2013). *www.monografias.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>
- Universidad Pro Desarrollo de México. (18 de Junio de 2010). *finanzasavanzadasupro.blogspot.com*. Obtenido de <http://finanzasavanzadasupro.blogspot.com/2008/06/las-5-cs-del-crredito.html>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Vazquez, D. (2008). *www.aiu.edu*. Obtenido de <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/Contabilidad%20Administrativa.html>

