



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA  
DE LA EMPRESA AVÍCOLA SIERRA FÉRTIL, CANTÓN SALCEDO,  
PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2019-2023.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de investigación**

Presentado para obtener el grado académico de :

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**VILMA NOEMI CORO CAIN**

Riobamba - Ecuador

2019



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA  
DE LA EMPRESA AVÍCOLA SIERRA FÉRTIL, CANTÓN SALCEDO,  
PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2019-2023.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de investigación**

Presentado para obtener el grado académico de :

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA: VILMA NOEMI CORO CAIN**

**DIRECTOR: Ing. Jorge Luis Chafla Granda**

Riobamba - Ecuador

2019

**2019, Vilma Noemi Coro Cain**

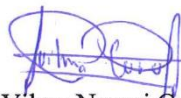
Se autoriza la reproducción la reproducción total o parcial con fines académicos por cualquier medio o procedimiento incluye la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el derecho de autor.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Coro Cain Vilma Noemi, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 28 de noviembre del 2019.



Srta. Vilma Noemi Coro Cain

C.C.:060503840-5

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE FINANZAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

El tribunal de trabajo de titulación certifica que: el trabajo de titulación tipo proyecto de investigación PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA AVÍCOLA SIERRA FÉRTIL, CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2019-2023 realizado por la señorita Vilma Noemi Coro Cain han sido minuciosamente revisados por el Miembro del Tribunal del trabajo de titulación , el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en la virtud el tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		28-11-2019
Ing. Jorge Luis Chafla Granda <b>DIRECTOR DEL TRIBUNAL</b>		28-11-2019
Eco. María Isabel Gavilánez Vega <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		28-11-2019

## **DEDICATORIA**

A Dios quien es el dueño y hacedor de todo, mi guía y el direccionado de mi destino. A mis padres quien con su ejemplo se ha convertido en los maestros de mi vida enseñándome el valor del trabajo, humildad, respeto y a ser una persona perseverante.

A mi hermana Elsa quien se ha convertido mi segunda madre, una mujer luchadora y de gran ejemplo. A mi cuñado Ivan Tene quien siempre me apoyado que también se ha convertido en uno más de mis hermanos. A mis dos hermanas Luz Coro, Susana Coro quienes siempre han estado ahí para mí son las mejores para mí.

A mis hermanos Rodrigo Coro quien es mi gran ejemplo de lucha, Efraín Coro quien siempre asido incondicional, Bolívar Coro quien siempre me apoyado mi hermano con quien criamos juntos a quien quiero mucho.

Finalmente quiero dedicar a todos mis sobrinos queridos quienes son el gran motor de mi vida el motivo de mis alegrías, mis mejores amigos y a mi querida amiga Paulina Macas por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

**Vilma Noemi Coro Cain**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme gracia, porque todo lo que tengo y ago. Le debo a él, mi mayor fuente de inspiración quien me bendice, dándome lecciones de vida y permitiéndome salir adelante y por haberme permitido subir un peldaño más en el cumplimiento de mis metas.

A mi Director de tesis Ing. Jorge Luis Chafla Granda y Miembro del Tribunal Ec. María Isabel Gavilanes por el esfuerzo y dedicación me han ayudado para poder culminar mi carrera, quienes me han brindado apoyo mediante su conocimiento, experiencia y paciencia me han guiado.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo quien se convirtió en mi segundo hogar durante mi periodo estudiantil, donde he podido adquirir conocimientos mediante el proceso educativo brindado por parte de cada uno de los docentes siendo el principal mediador en el cumplimiento de una de mis metas.

Finalmente agradezco a la empresa avícola Sierra Fértil por brindarme apertura para el desarrollo de mi tema de tesis donde se pudo plasmar los conocimientos adquiridos durante todo el proceso estudiantil en el plan estratégico para mejorar la gestión financiera.

Vilma Noemi Coro Cain

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xivv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
<i>1.2.1. Planificación.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.1.1. La planificación tiene 3 niveles: .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.1.2. Propósitos de la Planeación .....</i>	<i>5</i>
<b>1.2.2. Pensamiento estratégico.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.3. Estrategia.....</b>	<b>6</b>
<i>1.2.3.1. Las estrategias de crecimientos básicas son tres.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.3.2. Procesos de modelo estratégico.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.3.3. Direccionamiento estratégico .....</i>	<i>8</i>
<b>1.2.4. ¿Qué es la planeación estratégica?.....</b>	<b>9</b>
<i>1.2.4.1. Beneficios.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.4.2. Objetivos de la planeación estratégica .....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.4.3. Elementos de la planeación estratégica.....</i>	<i>10</i>
<b>1.2.5. Etapas del Proceso de la planificación estratégica .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.6. Contenido del plan estratégico.....</b>	<b>11</b>
<i>1.2.6.1. Misión.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.6.2. Los valores de una empresa.....</i>	<i>11</i>



1.2.6.1.	<i>Visión</i> .....	12
1.2.6.3.	<i>Las políticas</i> .....	13
1.2.6.4.	<i>Objetivos y estrategias</i> .....	13
1.2.6.4.1.	<i>Acciones estratégicas</i> .....	14
1.2.6.5.	<i>Formulación de metas</i> .....	14
<b>1.2.7.</b>	<b><i>Plan operativo anual</i></b> .....	<b>15</b>
1.2.7.1.	<i>Introducción</i> .....	15
1.2.7.2.	<i>Factores críticos</i> .....	16
1.2.7.3.	<i>Requisitos</i> .....	18
<b>1.2.8.</b>	<b><i>Análisis estratégico de la situación</i></b> .....	<b>18</b>
1.2.8.1.	<i>Análisis interno</i> .....	18
1.2.8.2.	<i>Análisis externo</i> .....	23
<b>1.2.9.</b>	<b><i>Análisis FODA, DOFA O SWOT</i></b> .....	<b>26</b>
<b>1.2.10.</b>	<b><i>Matriz BCG</i></b> .....	<b>27</b>
<b>1.2.11.</b>	<b><i>¿Qué es la ventaja competitiva?</i></b> .....	<b>28</b>
<b>1.2.12.</b>	<b><i>Indicadores</i></b> .....	<b>30</b>
2.2.12.1.	<i>Indicadores o mediciones</i> .....	30
<b>1.2.13.</b>	<b><i>El cuadro de mando integral</i></b> .....	<b>32</b>
1.2.13.1.	<i>Pautas para elaborar e implantar un CMI</i> .....	32
<b>1.2.14.</b>	<b><i>Concepto y necesidades del análisis financiero</i></b> .....	<b>33</b>
1.2.14.1.	<i>Objetivos de análisis financiero</i> .....	34
1.2.14.2.	<i>Para qué sirve el análisis financiero</i> .....	34
1.2.14.3.	<i>Método Vertical</i> .....	35
1.2.14.4.	<i>Método Horizontal</i> .....	35
<b>1.3.</b>	<b><i>Marco conceptual</i></b> .....	<b>36</b>

## **CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO**

<b>2.1.</b>	<b><i>Enfoque de investigación</i></b> .....	<b>39</b>
-------------	--	-----------

2.2.	Nivel de Investigación .....	39
2.3.	Diseño de investigación .....	40
2.4.	Tipo de estudio.....	40
2.5.	Métodos, técnicas, instrumentos de investigación .....	40
2.6.	Población.....	41
2.7.	IDEA A DEFENDER.....	42
2.7.1.	<i>Variables del estudio</i> .....	42

### CAPITULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.	Verificación de la idea a defender.....	43
3.2.	RESULTADOS.....	44
3.3.	Tema:.....	58
3.4.	Antecedentes Históricos.....	58
3.5.	Análisis estratégico de la situación .....	59
3.5.1.	<i>Análisis interno de la Empresa Avícola Sierra Fértil</i> .....	59
3.5.1.2.	<i>Fortalezas y debilidades</i> .....	64
3.5.1.3.	<i>Matriz de evaluación interno</i> .....	65
3.5.2.	<i>Análisis Externo</i> .....	67
3.5.2.1.	<i>PESTEL</i> .....	67
3.5.2.2.	<i>Las fuerzas de porter de la empresa Avícola Sierra Fértil</i> .....	70
3.5.2.3.	<i>Oportunidades y amenazas</i> .....	73
3.5.2.4.	<i>Matriz de evaluación Externo</i> .....	74
5.3.3.	<i>Cruce de matrices EFE- EFI</i> .....	75
3.6.	Matriz DAFO.....	76
3.7.	Matriz BCG de la empresa Avícola Sierra Fértil.....	77
3.8.	Perfil estratégico de la Empresa Avícola Sierra Fértil .....	78
3.9.	Análisis horizontal y vertical de la empresa Avícola Sierra Fértil .....	79
3.10.	Contenido del plan estratégico.....	84

3.10.1.	<i>Información para la misión</i> .....	85
3.10.2.	<i>Información para la visión</i> .....	85
3.10.3.	<i>Valores propuestas</i> .....	86
3.10.4.	<i>Organigrama estructural</i> .....	87
3.10.5.	<i>Políticas</i> .....	88
3.10.6.	<i>Objetivos estratégicos propuestos</i> .....	89
3.10.6.1.	<i>Objetivos a largo plazo</i> .....	92
3.10.6.2.	<i>Objetivos a mediano plazo</i> .....	99
3.10.6.3.	<i>Plan operativo anual de la Empresa Avícola Sierra Fértil para el año 2020</i> .	107
3.11.	<b>Presupuesto del plan estratégico</b> .....	110
3.12.	<b>Impacto del plan estratégico</b> .....	111
<b>CONCLUSIONES</b> .....		112
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		113
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Niveles de planeación en una organización.....	5
<b>Tabla 2-1:</b>	Jerarquía de los objetivos para la industria.....	14
<b>Tabla 3-1:</b>	Elementos de análisis interno .....	20
<b>Tabla 4-1:</b>	Matriz de evaluación de factores internos .....	23
<b>Tabla 5-1:</b>	Matriz de evaluación de factores internos .....	26
<b>Tabla 6-1:</b>	MATRIZ FODA.....	27
<b>Tabla 1-2:</b>	POBLACIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA SIERRA FÉRTIL.....	42
<b>Tabla 1-3:</b>	¿Cuál es el departamento en la que desempeña usted dentro de la empresa? .....	44
<b>Tabla 2-3:</b>	¿Al no contar con una misión dentro de la empresa cuales son los efectos que produce?.....	45
<b>Tabla 3-3:</b>	¿Al no contar con una visión dentro de la empresa cuales son los efectos que se produce?.....	46
<b>Tabla 4-3:</b>	¿Al no contar con políticas que efecto causa según su perspectiva?.....	47
<b>Tabla 5-3:</b>	¿Al no contar con un organigrama empresarial dentro de la empresa que efectos causa?.....	48
<b>Tabla 6-3:</b>	¿Al no contar con objetivos claros dentro de la empresa que efectos causa?.....	49
<b>Tabla 7-3:</b>	¿Durante el tiempo que trabaja en la organización cuales son los valores que se han practicado? .....	50
<b>Tabla 8-3:</b>	¿Cómo califica la administración de la empresa Avícola Sierra Fértil?.....	51
<b>Tabla 9-3:</b>	¿Cuáles son los problemas de la organización? Seleccione el principal?.....	52
<b>Tabla 10-3:</b>	¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?.....	53
<b>Tabla 11-3:</b>	¿Considera usted que la programación del área de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?.....	54
<b>Tabla 12-3:</b>	¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros? .....	55
<b>Tabla 13-3:</b>	Información General.....	58
<b>Tabla 14-3:</b>	Fuerzas internas .....	59

<b>Tabla 15-3:</b>	Fortalezas y debilidades .....	64
<b>Tabla 16-3:</b>	Matriz de evaluación interno .....	65
<b>Tabla 17-3:</b>	Pestel .....	67
<b>Tabla 18-3:</b>	Las fuerzas de Porter de la empresa Avícola Sierra Fértil.....	69
<b>Tabla 19-3:</b>	Empresas avícolas en el mercado ecuatoriano.....	72
<b>Tabla 20-3:</b>	Oportunidades y amenazas .....	73
<b>Tabla 21-3:</b>	Matriz de evaluación externa.....	74
<b>Tabla 22-3:</b>	EFE- EFI.....	75
<b>Tabla 23-3:</b>	Matriz de estrategias.....	76
<b>Tabla 24-3:</b>	Estado de resultado del año 2017-2018.....	79
<b>Tabla 25-3:</b>	Estado de Resultado de la empresa Avícola Sierra Fértil 2017-2018.....	82
<b>Tabla 26-3:</b>	Información de misión.....	85
<b>Tabla 27-3:</b>	Información para la visión.....	85
<b>Tabla 28-3:</b>	Objetivos estratégicos.....	89
<b>Tabla 29-3:</b>	Creación de sucursales .....	92
<b>Tabla 30-3:</b>	Acciones 1 .....	93
<b>Tabla 31-3:</b>	Mejoramiento de talento humano .....	94
<b>Tabla 32-3:</b>	Acciones 2 .....	95
<b>Tabla 33-3:</b>	Creación de un departamento de marketing .....	96
<b>Tabla 34-3:</b>	Acciones 3 .....	98
<b>Tabla 35-3:</b>	Tratamiento de aves.....	99
<b>Tabla 36-3:</b>	Acciones 1 .....	100
<b>Tabla 37-3:</b>	Facturación .....	101
<b>Tabla 38-3:</b>	Acciones 2 .....	102
<b>Tabla 39-3:</b>	Incremento de ventas.....	103
<b>Tabla 40-3:</b>	Acciones 3 .....	104

<b>Tabla 41-3:</b> Marketing .....	105
<b>Tabla 42-3:</b> Acciones 4 .....	106
<b>Tabla 43-3:</b> POA .....	107
<b>Tabla 44-3:</b> Presupuesto del plan estratégico.....	110
<b>Tabla 45-3:</b> Impacto del plan estratégico.....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Procesos del modelo estratégico.....	7
<b>Gráfico 2-1:</b>	Análisis del ambiente .....	25
<b>Gráfico 3-1:</b>	Análisis del portafolio del producto .....	27
<b>Gráfico 4-1:</b>	Perspectivas del cuadro de mando integral en empresas tradicionales.....	33
<b>Gráfico 1-3:</b>	¿Cuál es el departamento en la que desempeña usted dentro de la empresa? ..	44
<b>Gráfico 2-3:</b>	¿Al no contar con una misión dentro de la empresa cuales son los efectos?....	45
<b>Gráfico 3-3:</b>	¿Al no contar con una visión dentro de la empresa cuales son efectos? .....	46
<b>Gráfico 4-3:</b>	¿Al no contar con políticas que efecto causa según su perspectiva? .....	47
<b>Gráfico 5-3:</b>	¿Al no contar con un organigrama empresarial dentro de la empresa que efectos?.....	48
<b>Gráfico 6-3:</b>	¿El no contar con objetivos claros dentro de la empresa que efectos causa? ...	49
<b>Gráfico 7-3:</b>	¿Durante el tiempo que trabaja en la cuales son los valores que se han practicado? .....	50
<b>Gráfico 8-3:</b>	¿Cómo califica la administración de la Empresa Sierra Fértil?.....	51
<b>Gráfico 9-3:</b>	¿Cuáles son los problemas de la organización? seleccione el principal? .....	52
<b>Gráfico 10-3:</b>	¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos? .....	53
<b>Gráfico 11-3:</b>	¿Considera usted que la programación del área de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?.....	54
<b>Gráfico 12-3:</b>	¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros? .....	55
<b>Gráfico 13-3:</b>	Cruce de matrices EFE- EFI.....	76
<b>Gráfico 14-3:</b>	Matriz BCG de la empresa Avícola Sierra Fértil .....	77
<b>Gráfico 15-3:</b>	Perfil estratégico de la Empresa Avícola Sierra Fértil .....	78
<b>Gráfico 16-3:</b>	CMI de la Empresa Avícola Sierra Fértil .....	84
<b>Gráfico 17-3:</b>	Organigrama.....	87

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Empresa Avícola Sierra Fértil124
- Anexo B:** Entrevista a la gerente de la Empresa Avícola Sierra Fértil
- Anexo C:** Balance General de la Empresa Avícola Sierra Fértil 2017
- Anexo D:** Estado de Pérdidas Ganancias de la Empresa Avícola Sierra Fértil 2017
- Anexo E:** Balance General de la Empresa Avícola Sierra Fértil 2018
- Anexo E:** Estado de Pérdida y Ganancia de la Empresa Avícola Sierra Fértil 2018
- Anexo G:** Fotos de la investigación



## RESUMEN

El presente plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la empresa Avícola Sierra Fértil, Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, período 2019-2023 tiene como principal objetivo ayudar al direccionamiento de la empresa mediante la correcta toma de decisiones. El desarrollo de la investigación se basó en una entrevista al gerente de la entidad y encuestas a sus colaboradores para el análisis de la situación actual, donde se identificó mediante algunos factores la inexistencia de un plan estratégico, políticas de ventas y un departamento de marketing. Por lo cual se elaboró el plan estratégico para el desarrollo empresarial, donde consta de la visión, misión, valores, políticas y un organigrama funcional, mediante el análisis interno y externo con la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas se desarrolló 8 objetivos estratégicos en relación a las necesidades, además se asignó recursos necesarios para su ejecución. Se recomienda que la empresa implemente el plan estratégico de manera que permitirá el direccionamiento hacia los objetos con el cumplimiento de metas y las distintas actividades propuestas.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <DESARROLLO EMPRESARIAL > <ESTRUCTURA ORGANIZATIVA > <GESTIÓN> <PROCESOS> <SALCEDO (CANTÓN)>



## ABSTRACT

The following strategic plan was performed to improve the financial management of the poultry company “Sierra Fértil”, Cantón Salcedo, Province of Cotopaxi, period 2019-2023 has as its main objective to help address the company through the correct decision-making process. The development of the research was based on an interview with the manager of the entity and surveys of its collaborators for the analysis of the current situation, where the lack of a strategic plan, sales policies and a marketing department was identified through some factors. Therefore, the present strategic plan for business development is elaborated, which consists of the mission, vision, values, policies and a functional organizational chart, through internal and external analysis with the identification of the SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) It was developed eight 8 strategic objectives in relation to the needs of the organization, also allocated resources necessary for its implementation. It is recommended that the company simply implement the strategic plan so that it will address the fulfilment of the different activities and the proposed activities.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN>, <BUSINESS DEVELOPMENT>, <STRUCTURE ORGANIZATIONAL>, <MANAGEMENT>, <PROCESSES>, <SALCEDO(CANTON)>



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas deben diseñar e implementar un plan estratégico siendo esto fundamental para el éxito de una empresa. Un Plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la Empresa Avícola Sierra Fértil tendría la finalidad de direccionar las actividades a las que se dedica la empresa de manera que un plan estratégico constituye una base fundamental de procesos en la toma de decisiones de la empresa esto se convierte algo importante para los directivos debido a que les permite tener claro cual es la base de su razón de ser y a donde quiere llegar.

El proceso de la creación de un plan estratégico involucra a todos los que conforman la empresa siendo esto un herramienta fundamental para la toma de decisiones el presente trabajo de titulación hace referencia al planteamiento del problema, delimitación, justificación y objetivos en su primer capítulo.

Para la elaboración de este trabajo de investigación también se ha establecido un hilo conductual el cual se desarrolla en el segundo capítulo llamado marco teórico donde se especifica una base teórica para tomar como guía durante la elaboración de la propuesta.

Durante el desarrollo del trabajo propuesto también se realizará el uso del marco metodológico el cual se encuentra en el capítulo tres donde se detalla la modalidad de investigación utilizada; Métodos, Técnicas e Instrumentos de investigación además del análisis de la entrevista a la gerente y las encuestas de los trabajadores de la empresa.

Para el desarrollo del último capítulo que es el marco propositivo se desarrollará el plan estratégico el cual se basará en el marco teórico donde se presentará la descripción de la empresa y a las actividades a la que se dedica es decir los productos que oferta, la misma que se presentará la propuesta de la misión, visión, filosofía empresarial políticas, objetivos y estrategias empresariales el cual se desarrollará mediante un diagnóstico situacional, análisis de matrices y un análisis financiero para conocer la realidad de la empresa.

Al final se presentará y se pondrá a disposición las conclusiones y recomendaciones de la investigación de la empresa Avícola Sierra Fértil.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

### 1.1. Antecedentes de la investigación

En relación a la investigación de la tesis se realiza de un enfoque con la necesidad de proponer soluciones para ayudar en el direccionamiento de la Empresa Avícola Sierra Fértil por lo tanto es importante realizar la revisión de los documentos con temas enfocados al estudio de tema relacionados, también se tomará como referencias trabajos similares de la biblioteca de la FADE que sirva de sustento para el desarrollo del trabajo.

El plan estratégico sirve como sustento importante para la gestión financiera de la empresa siendo la base del direccionamiento mediante el cual se puede tomar adecuadas decisiones para su gestión.

Para Pazmiño (2018), en su trabajo de titulación *“Plan estratégico para la empresa agropecuarios “el maizal” de la ciudad del Tena, provincia de Napo, para el periodo 2018 – 2022”*(Tesis).Carrera de Ingeniería Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Agropecuarios “El Maizal” manifiesta. Por tener más debilidades en su FODA es importante definir estrategias que ayude a la empresa a contrarrestarlas, mediante la aplicación de planes.

Para Guamán ( 2018), en su trabajo de titulación *“plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera de la mueblería gapal del cantón Cuenca, provincia de Azuay, período 2017-2021”*(Tesis).Carrera de Ingeniería Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo manifiesta.El Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa-Financiera de la Mueblería Gapal, incidirá de manera efectiva para direccionar a la empresa a perseguir una misión, visión, objetivos y metas reales. Capaces de ayudar a los propietarios, a tomar decisiones con un enfoque empresarial, en el cual se planifique y organice cada una de las áreas funcionales, para que con ello se maximice la rentabilidad y los beneficios para la mueblería.

Para Japón (2017), en su trabajo de titulación *“Planeación Estratégica 2017 - 2022 aplicada a la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo –Acrim, de la Ciudad de Zumba, Cantón Chinchipe, Provincia de Zamora Chinchipe”* (Tesis).Carrera de Banca y Finanzas Universidad Nacional de Azuay manifiesta. ACRIM cuenta con diversas oportunidades y amenazas como ya se las detallo anteriormente, donde las principales oportunidades son: Reconocimiento nacional e internacional, y acogida del mercado para exportaciones. Las principales amenazas con que cuenta en cambio son: Falta de financiamiento externo, Desabastecimiento de la demanda. Por lo tanto ACRIM debe preocuparse en plantearse estrategias que permitan aprovechar esas oportunidades y reducir el impacto de dichas amenazas.

Para Lema & Muñoz (2018), en su trabajo de titulación *“Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022”*(Tesis). Carrera de Finanzas de la Universidad Central del Ecuador manifiesta. Debido a la necesidad de aumentar el posicionamiento en el mercado competitivo de los productos alimenticios típicos, se ven en la necesidad de gestionar cambios y establecer estrategias para lograr mejor alcance de sus objetivos y mejorar la calidad de sus productos. Gracias al estudio situacional realizado a la pequeña empresa “EL LOJANITO”, se logró determinar otras debilidades a parte de la ausencia de planificación estratégica, que posee la empresa de producción de alimentos. Las principales son la falta de estructura organizacional y de funciones, de una gestión administrativa y financiera, ausencia de documentación de procesos, entre otros, los cuales justifican el actual desequilibrio en las distintas operaciones de la empresa.

Para Arias & Suñega (2015), en su trabajo de titulación *“Propuesta de plan estratégico para el periodo 2015-2019 de la empresa Rikatek S.A. Ubicado en Gualal vía la Paz provincia de Azuay,”*Carrera de Administración de Empresas Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca. La empresa Rikatek S,A en la actualidad no tiene establecido una Planificación estratégica, es por esa razón que se ha procedido con el desarrollo de una propuesta en donde se plantea, una misión, visión, objetivos organizacionales, políticas organizacionales, para una mejor organización y desarrollo de la empres

## 1.2. Marco teórico

La fundamentación teórica está desarrollada en base a la información demandada para el desarrollo del tema planteado.

### 1.2.1. Planificación

Es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en la que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido. Para Albrecht, la planificación, tal como se realiza convencionalmente, es de escasa utilidad frente a situaciones ambiguas. La parte técnica, como los documentos, las previsiones, los planes de acción o los horarios minuciosos, no sirve de ayuda si no se contempla algo que va mucho más allá. (Matilla, 2018)

Esta información proviene de la siguiente fuente (Chiavenato, 2011)

#### 1.2.1.1. La planificación tiene 3 niveles:

**1.- planificación estratégico:** es la más amplia y la abarca a la organización entera

#### Características

- **Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y área de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- **Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo
- **Definición:** Está en manos de alta gerencia de lo organización (el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordina todo el demás plan.

**2.- planificación táctica:** Es la que abarca a cada departamento o área de la organización.

#### Características:

- **Horizonte de tiempo:** Proyección a mediano plazo por lo general es anual.
- **Alcance:** Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar el objetivo del mismo.
- **Contenido:** Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica

- **Definición:** Está en manos del nivel intermedio correspondiendo a cada departamento de la organización.

**3.- Planeación operativo:** Es la que abarca cada tarea o actividad específica.

**Características:**

- **Horizonte de tiempo:** Proyección a corto plazo es inmediato.
- **Contenido:** Detallado, específico y analítico.
- **Definición:** Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

**Tabla 1-1:** Niveles de planeación en una organización

Planeación	Horizonte del tiempo	Alcance	Contenido
<b>Estratégica</b>	Largo plazo	Macro orientado: Comprende la organización como un todo.	Genérico
<b>Táctica</b>	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
<b>Operativo</b>	Corto plazo	Microorientado. Aborda, exclusivamente cada tarea u operación	Específico

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Vilma Coro.2019

#### 1.2.1.2. Propósitos de la Planeación

**Planeación de la misión.** Define cuáles valores morales, éticos y económicos pretende alcanzar la organización, qué filosofía seguir y cuál representa el último y más alto objetivo de la misma con relación a sus mercados y productos. (Roca, 2017)

**Planeación de objetivos materiales.** Se refiere al tipo de quienes producen, así.

**Planeación de objetivos formales.** Hace relación al equilibrio entre los insumos y los resultados, es decir, si la empresa planea maximizar u optimizar la utilidad o si solamente desea cubrir los costos. (Roca, 2017)

**Planeación de la estructura.** Para asegurar los objetivos anteriores, la planeación debe proponer una estructura adecuada: ¿dónde va a producir, con qué recursos y con qué estructura tecnológica? (Roca, 2017)

**Planeación del proceso físico.** Debe definirse el proceso material/físico. Esto se refiere a la coordinación existente entre el aprovisionamiento de los suministros, la transformación y venta de los bienes o servicios, para asegurar el financiamiento de los procesos. (Roca, 2017)

### ***1.2.2. Pensamiento estratégico***

La clave del pensamiento estratégico consiste en no ser un simple cambio terminológico sino una expresión de cambio de significados en sus dimensiones políticas y científicas. Estamos convencidos de que, sin la construcción y posibilidad de disponer de un pensamiento estratégico, se torna imposible obrar en consecuencia, vale decir estratégicamente. En este capítulo, nos centraremos especialmente en el pensamiento estratégico. (Rodríguez, 2016)

El pensamiento estratégico es una manera de ponerse en situación de mayor ventaja ya que permite crear comportamientos favorables para un mejor desempeño. Este modo de pensar requiere de un conjunto de disposiciones y capacidades que nos permita: (Rodríguez, 2016)

- Tener claridad e intención deliberada hacia dónde dirigir la acción.
- Estar atento al entorno (escenario) aprovechando las circunstancias políticas, económicas y socio-culturales que se presentan como favorables.
- Identificar los hechos o circunstancias desfavorables que se tornan en obstáculos para la actuación en lo social.
- Actuar con previsión para reaccionar rápidamente frente a los imprevistos y saber actuar desde las limitaciones y los estreñimientos. (Huerta, 1994).

### ***1.2.3. Estrategia***

Es un término que a menudo se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa. Y del que, frecuentemente, se justifica que ello sea así, toda vez que la teoría estratégica ha sufrido una gran convulsión interna como consecuencia de la revolución científica experimentada en la primera mitad del siglo xx. Si bien la concepción científica del término no se concretó hasta la primera mitad del siglo XX, la estrategia, entendida como conducta, ha existido desde que el mundo es mundo. (Matilla, 2018)

La siguiente información proviene de la siguiente fuente (Chiavenato, 2011)

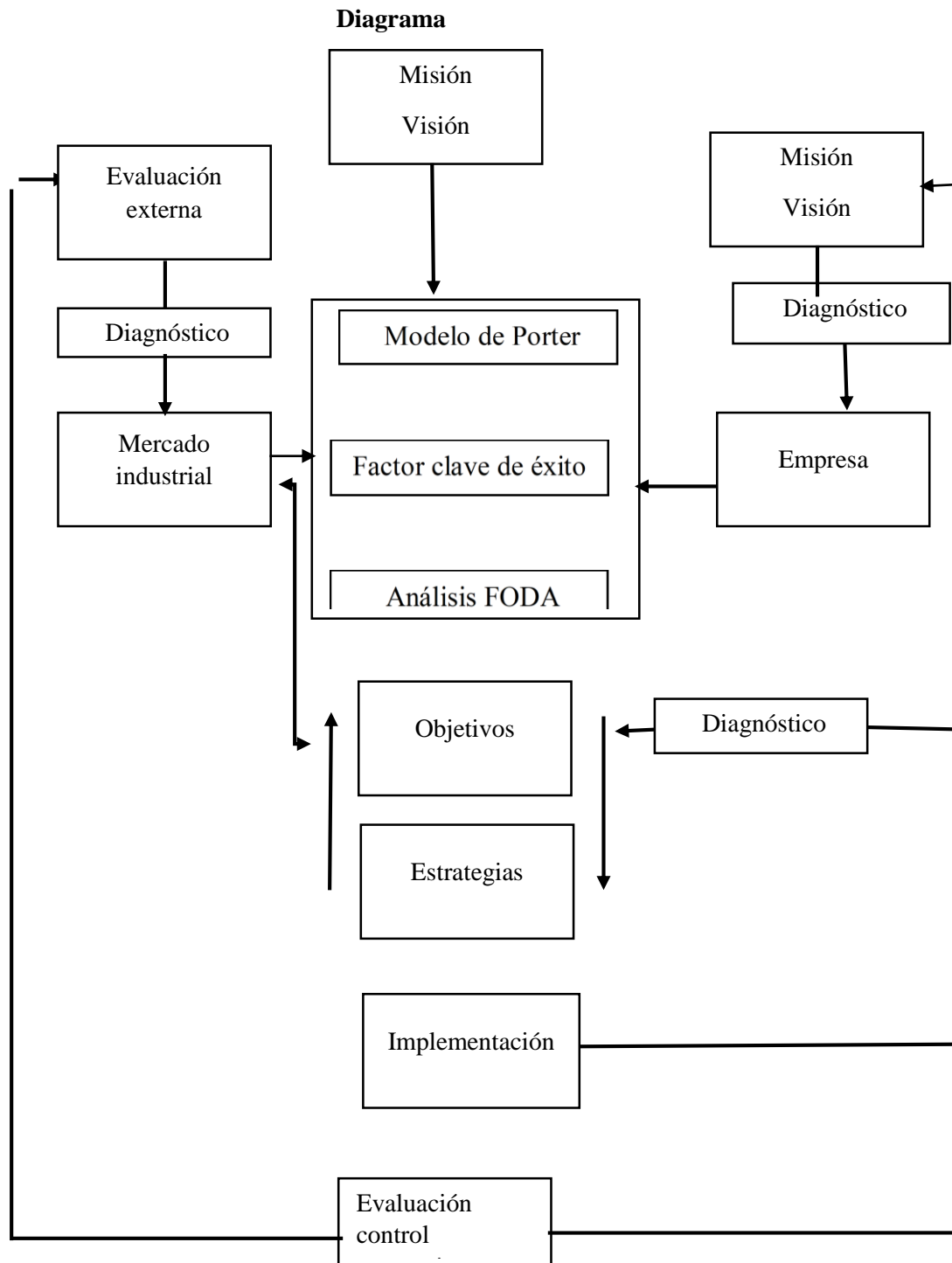
#### ***1.2.3.1. Las estrategias de crecimientos básicas son tres.***

- El crecimiento Horizontal
- La integración vertical
- La diversificación



### 1.2.3.2. Procesos de modelo estratégico

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la condición actual de una empresa o industria pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene su propia visión, misión, objetivos y estrategias.



**Gráfico 1-1:** Procesos del modelo estratégico

Fuente: (Moho, 2015)

Elabora por: Vilma Coro.2019

### *1.2.3.3. . Direccionamiento estratégico*

Para hablar de direccionamiento estratégico, se hace necesario partir del concepto de la planificación, noción que es tan antigua como el hombre y que surge de todas las actuaciones de los seres humanos en las actividades comerciales (la agricultura, la ganadería, la mercadería, etc.), en este ámbito inicial, la planificación gira en torno al individuo y está supeditada a las limitaciones de sus intereses, capacidades y medición particulares. (Peña, 2017)

#### *2.2.3.3.1. De la planeación estratégica al direccionamiento estratégico*

El direccionamiento estratégico, surge como otro concepto administrativo que plantea para las organizaciones una mirada más completa que la imperante en estos temas como es la planeación estratégica. La planificación estratégica, en sí misma, b) la habilidad de una empresa para convertir sus planes en realidad y, c) la habilidad de una empresa en la gestión de su resistencia interna; en este sentido, la planificación estratégica hace parte del direccionamiento estratégico. (Peña, 2017)

#### *1.2.3.3.1. Procesos de direccionamiento estratégico*

1. Formulación de la estrategia; que encierra los siguientes elementos: a) la visión que es la determinación de un estado futuro para la organización, b) la misión que es el propósito o razón de ser, c) los propósitos fundamentales de la empresa, que son el vínculo entre la misión y la visión de la organización, d) las metas que es lo que la organización debe conseguir en un período determinado, e) la estrategia que son los medios para alcanzar la visión, y por último, f) los valores de la organización para cumplir con la visión .Se tienen sus actividades que incluyen la identificación del medio ambiente en el que se desarrolla, los recursos disponibles y el alcance, así como la capacidad real para tomar la ventaja en el mercado y de igual manera, su capacidad para contrarrestar los riesgos. Antes de cualquier acción que la empresa emprenda, siempre se debe plantear la definición de las metas, el análisis de la situación y la planificación. (Peña, 2017)
2. Implantación o implementación; de la estrategia, que comprende actividades de naturaleza administrativa, como son la movilización de los recursos de la compañía para la realización de los propósitos, la estructura organizacional adecuada para el desempeño eficiente de las tareas, lo que se traduce en una buena comunicación y una excelente coordinación de actividades, procesos organizacionales con controles coherentes con las estrategias planteadas y que permiten demostrar el cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de una medición. (Peña, 2017)
3. Evaluación de la estrategia; que es un paso primordial en el proceso estratégico y no una conclusión, respondiendo a preguntas que van más allá de: ¿La empresa ha logrado crecer?, ¿ha mejorado el margen de ganancia?, es decir, constituye “un esfuerzo por mirar

a corto plazo más allá de los hechos obvios en relación con la salud de la empresa y valorar por el contrario los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido” (p. 80 ), respondiendo a preguntas como: ¿los objetivos del negocio, los planes y políticas fueron adecuados?, ¿los resultados obtenidos apoyan la estrategia formulada e implementada? (Peña, 2017)

Los dos enfoques planteados para el direccionamiento estratégico son muy parecidos, pero definitivamente el segundo, que contempla la formulación, implementación y evaluación de la estrategia es el más completo, ya que integra el análisis dentro de la formulación y además propone otro aspecto que es la evaluación de la estrategia que es tan importante como la formulación o la implantación. (Peña, 2017)

#### ***1.2.4. ¿Qué es la planeación estratégica?***

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones para el logro de objetivos corporativos en una empresa. (Castellanos, 2015)

La siguiente información pertenece a la siguiente fuente (Castellanos, 2015)

##### ***1.2.4.1. Beneficios***

- Permite detectar oportunidades, y clasificarlas en prioridad y explotarlas
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades
- Reduce consecuencias de condiciones y cambios adversos
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a oportunidades detectadas
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos
- Propicia actitud positiva ante el cambio
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio
- Disminuye recursos dedicados a corregir decisiones equivocadas o improvisadas

Esta información proviene de la siguiente fuente (Ortega, 2014)

##### ***1.2.4.2. Objetivos de la planeación estratégica***

- Definir lo que debería ser la organización en el futuro
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro
- Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con la que debería ser en el futuro

- Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes
- Identificar a la competencia y confrontarse con ella para precisar prerrogativas y desventajas.

#### *1.2.4.3. Elementos de la planeación estratégica*

**Identificar los problemas y las oportunidades que existen;** El reconocimiento de los problemas y las oportunidades representa uno de los productos más favorables de la planeación estratégica.

**Fijación de metas (objetivos):** El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de la oportunidad.

**Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones**

**Escoger la mejor solución:** Esto ocurre cuando se supone que hay soluciones y se conoce las soluciones de la empresa.

**Tener procedimientos de control:** esto es para comprobar que resultados obtuvieron con la mejor solución.

#### *1.2.5. Etapas del Proceso de la planificación estratégica*

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite. (García, Durán, & Cardeño, 2017)

**A continuación, se describen cada una de las Etapas del Proceso de la planificación estratégica.**

- Formulación de la estrategia.** Para David (2013), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
- Ejecución de la estrategia.** Para David (2013) la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.
- Evaluación de la estrategia.** La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información.

### ***1.2.6. Contenido del plan estratégico***

La siguiente información proviene de la siguiente fuente; (Moreno, 2016)

El documento que describe un plan estratégico contiene cinco puntos:

- Misión,
- Visión
- Objetivos
- Políticas y acciones.

#### ***1.2.6.1. Misión***

El plan estratégico comienza definiendo la misión de la empresa, describiendo la imagen que se quiere tener y a quién se espera servir. Para formular una misión se toman en cuenta ocho componentes fundamentales: el propósito que sustenta la existencia de la organización, los productos o servicios, los clientes, la tecnología, la filosofía de la organización, la preocupación por hacer que perdure en el tiempo, la preocupación por la imagen y las fuentes de inspiración. (Moreno, 2016)

#### ***1.2.6.2. Los valores de una empresa***

Los valores son la esencia de la filosofía de una empresa para lograr el éxito. Los valores se deben determinar con la opinión de los miembros de la organización, se debe crear una atmósfera de compromiso común, es invitar a los corazones y mentes de los empleados a unirse al propósito de la compañía. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

¿Qué beneficios proporciona a una organización Los valores remplazan las reglas, por ejemplo:

Recuerde algunas reglas que se utilizan en sus empleos anteriores.

Cuáles valores respaldan a estas reglas.

La misión organizacional Entendemos por misión, el motivo, propósito, fin o razón de ser, para la existencia de una empresa, organización o industria, lo que se ejemplifica en los siguientes enunciados: (Maho, 2015)

- Qué hacemos para crear valor.
- Cómo atendemos a las partes interesadas.
- Cuáles son nuestros principales valores.
- Qué pretendemos cumplir en el entorno o sistema social.

La misión de la industria debe centrarse pues, en satisfacer las necesidades de los consumidores, sean estos particulares, comerciales, industriales y de gobierno, contando para ello con uno o más equipos de alta tecnología, y competir a la vez con otros productos y servicios del mercado. (Maho, 2015)

En el caso de toda empresa perteneciente al rubro que nos ocupa, las metas primordiales son: lograr ahorros significativos en el gasto por litro del carburante mediante la oferta de un mejor servicio, precios competitivos en el mercado, y desde luego que sea ecológico.

En la empresa se debe mantener un ambiente laboral agradable, respetable e íntegro que a su vez estimule a todos y cada uno de los colaboradores, y que todo ello se refleje en una integridad como corporación hacia la ciudadanía. (Maho, 2015)

#### *1.2.6.3.1. Formulación de la declaración de la misión*

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.

La declaración de la misión es fundamental, porque traza a grandes rasgos el rumbo futuro de la empresa, organización o industria. Es un recordatorio constante para los empleados de por qué existe la organización y de lo que sus fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (Maho, 2015)

#### *1.2.6.1. Visión*

Por su parte, la visión en toda empresa, organización o industria, es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige en el largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y la aparición de nuevas condiciones en el mercado. (Maho, 2015)

**La visión es lo que queremos ser, y puede resumirse en los siguientes puntos:**

- Qué queremos ser en el futuro.
- Qué cambios implementamos en lo que hacemos.
- Cómo sobreviviremos productivamente.

Cuál es nuestra proyección de la industria en relación con el entorno y el mercado. (Maho, 2015)

Toda vez que se ha comprendido la importancia de la visión en una empresa, ésta. Deja de ser un simple formulismo, y permite enfocar el esfuerzo de la dirección estratégica.

Forma parte integral de un plan estratégico que incluye una planeación visionaria.

Se convierte en el principio y el fin de un plan estratégico.

#### *1.2.6.3. Las políticas*

Son el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen las reglas y los procedimientos para reforzar las actividades, a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

La política es el comportamiento que caracteriza al negocio y sirve para describir su acción prolongada en el tiempo, principalmente cuando debe afrontar situaciones de diversa naturaleza. En la estructura organizacional de la empresa se pueden establecer políticas de índole financiera como el cobro a clientes, el pago a proveedores y la distribución de utilidades. En tanto, en el ámbito de los recursos humanos se puede establecer una política de contratación de personal, una de capacitación y una de remuneraciones. Por otra parte, a nivel comercial es posible instaurar una política de atención al cliente y una de incentivos a los vendedores. Por último, a nivel operativo se puede implantar una política de inventarios y una de mantenimiento de máquinas y equipos. (Moreno, 2016)

#### *1.2.6.4. Objetivos y estrategias*

Un objetivo es el planteamiento de una meta o un propósito a alcanzar el cual, de acuerdo con el ámbito en el que sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación, que como dijimos puede estar en diferentes ámbitos, y que se plantea de manera abstracta en ese principio, pero luego puede o no concretarse en la realidad, dependiendo si el proceso de realización ha sido o no exitoso. (Maho, 2015)

**Tabla 2-1:** Jerarquía de los objetivos para la industria

Estrategia	A largo plazo (uno a cinco años) Objetivos para alcanzar la misión o visión de una empresa Decisiones de nivel administrativo Amplios y generales
Táctica	A corto plazo (hasta un año) Actividades para implementar las estrategias Decisiones de unidades estratégicas del negocio Concretos y específicos
Operacional	A corto plazo (hasta un año) Actividades para implementar las estrategias Decisiones de unidades estratégicas del negocio Concretos y específicos

Fuente: (Maho, 2015)

Elaborado por: Vilma Coro.2019

#### 1.2.6.4.1. Acciones estratégicas

La acción estratégica es un acontecimiento que depende directamente de la empresa y que, generalmente, se lleva a cabo para alcanzar los objetivos, impulsar el respeto por las políticas establecidas o implementar la estrategia global de la empresa. Estas acciones se indican de tal manera que son fáciles de identificar y entender. En el quehacer financiero, por ejemplo, ayudan efectuar el pago a los proveedores los días 20 de cada mes. En las actividades comerciales permiten lanzar una campaña publicitaria en radios y periódicos. En el área de operaciones posibilitan la mantención de máquinas y equipos. En el departamento de recursos humanos facilitan la participación en programas de capacitación una vez al año. (Moreno, 2016)

#### 1.2.6.5. Formulación de metas

Lo primero que tenemos que hacer es establecer nuestras metas. Tal vez una lista de ellas nos sea útil para estudiarlas detenidamente. (Maho, 2015)

Proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación.

Ordenar los objetivos jerárquicamente.

Los objetivos deben ser cuantitativos, realistas y congruentes.



### **1.2.7. Plan operativo anual**

#### **¿Qué es?**

Programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico a largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su Visión de futuro durante el periodo de un año. Se trata pues de un instrumento de planificación directiva a corto plazo que prioriza y determina los objetivos estratégicos anuales, asignando actuaciones y recursos a diferentes áreas de la Organización. (Pérez, 2017)

#### **¿Para qué sirve?**

En términos generales pretende orientar la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo. Esto se traduce en: (Pérez, 2017)

- Dirigir “el cambio anual” hacia la Visión que tiene el equipo directivo
- Comunicar los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la Estrategia
- Asignar recursos en función del coste-beneficio y aportación de valor
- Implicar y coordinar esfuerzos de los líderes y sus equipos
- Reducir la improvisación y prevenir riesgos
- Medir y transmitir credibilidad y confianza en la gestión de la organización
- Optimizar los resultados con recursos limitados

#### **1.2.7.1. Introducción**

El equipo directivo suele tener claro cuál es la Misión de la organización y hacia donde debe ir en un futuro próximo (Visión). No obstante, existen diversos aspectos que condicionan este avance, entre los que destacan: (Pérez, 2017)

1. Los constantes cambios externos (ej. demandas de la sociedad, competencia, normativas, tecnología.)
2. La complejidad de la organización (ej. diferentes personas con diferentes ideas, formación y estilos, ubicación de servicios, sistemas de trabajo.)
3. La limitación de recursos y personas

Por ello, periódicamente, la organización debe identificar y analizar los cambios del contexto externo e interno que más le afectan y reflexionar sobre qué objetivos debe lograr y cómo distribuir sus recursos para acercarse a la Visión ideal que tiene a medio plazo. (Pérez, 2017)

“Lograr transformar la estrategia de la organización en decisiones y acciones operativas y poner esas acciones en práctica de la forma más adecuada es, en gran medida, el factor clave del éxito del plan estratégico”. (Pérez, 2017)

El plan de operativo anual es la conexión de la Estrategia a largo plazo con la gestión a corto plazo y la operativa diaria (ver imagen). Debe estar basado en el Plan Estratégico y descrito en un documento que recoja con claridad las variables necesarias para su comprensión y control periódico. Siguiendo la metodología REDER se pueden considerar, al menos, diez variables: (Pérez, 2017)

- RE: Hacia dónde ir (VISIÓN)...y....cómo avanzar (ESTRATEGIA)
- RE: Qué lograr (OBJETIVOS)...y....cómo medir (INDICADORES)
- E: Quiénes responsabiliza (RESPONSABLES)...y....con qué alianzas cuenta (ALIANZAS)
- D: Qué vamos a hacer (ACTUACIONES)...y....cuánto cuesta (COSTE)
- ER: Cuándo lograrlo (PLAZOS)...y....cuándo revisarlo (REVISIONES)

Estos elementos permiten la asignación de personas y recursos a las actuaciones que harán posible el cumplimiento de los objetivos de cada actuación o proyecto específico. Está, por tanto, vinculado a: (Pérez, 2017)

- Presupuesto anual
- Plan de contingencias de riesgos críticos
- Plan de Organización de Personal
- Plan de Desarrollo de Líderes
- Planes de mejora de la Calidad en la Gestión, Tecnología y Conocimiento

#### *1.2.7.2. Factores críticos*

Su diseño contempla factores propios de toda buena planificación

**COHERENCIA:** Asegurar la coherencia entre el Plan Operativo (corto plazo), con el Plan Estratégico de la Organización (largo plazo). a través de las estrategias comunes. También es importante revisar la sinergia existente entre los diferentes objetivos del POA con el fin de aportar valor a la Organización. (Pérez, 2017)

**COMPRESIÓN:** La uniformidad en la presentación, facilita la comunicación, el entendimiento y la comparación entre diferentes líneas estratégicas y/o diversas áreas de la Organización. Es conveniente incluir un número no excesivo de objetivos y actuaciones con el fin de facilitar su comprensión y concentrar los esfuerzos y recursos. (Pérez, 2017)

**VIABILIDAD:** Asegurar la viabilidad de las actuaciones en la medida que están respaldadas por personal, con dedicación suficiente y recursos disponibles, todo ello integrado en el presupuesto aprobado. Los proyectos de inversión deben quedar claramente determinados. Los balances previsionales se elaboran a partir de los presupuestos de explotación y tesorería. Los costes acumulados de cada actuación darán como resultado el coste de desarrollo de la estrategia. (Pérez, 2017)

**RENTABILIDAD:** Visualizar la relación coste – beneficio en cada actuación, facilita su priorización. Los objetivos deben aportar valor a la Organización. (Pérez, 2017)

**EFICIENCIA:** Valorar el rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre objetivos y medios

**RESPONSABILIDAD:** La asignación de responsables del POA y de cada actuación, acordes con el organigrama funcional de la organización, facilita la implicación, dinamización, coordinación e interlocución. El POA debe ser aprobado por la Dirección de la Organización. “En las organizaciones de cierto tamaño resulta conveniente que su proceso de elaboración sea participativo para de que todo el equipo conozca y asuma los objetivos y acciones para lograrlos” (navactiva). (Pérez, 2017)

**CONTROL:** Contrastar el grado de consistencia interna de cada actuación, a través de la relación de los objetivos con el resultado final alcanzado, así como del cumplimiento de las actuaciones previstas, en plazo y forma. El seguimiento permitirá llevar a cabo ajustes de objetivos o actuaciones, si fuera necesario. Los indicadores deben ser fáciles de calcular y representativos de los objetivos a conseguir. (Pérez, 2017)

**COMUNICACIÓN:** Se comunica en dirección vertical y horizontal.

**VERTICAL:** incluye la transmisión del POA desde el equipo directivo a las áreas operativas, así como el feedback de estas al equipo directivo. La Dirección fija las grandes líneas del POA en cuanto a Estrategia y principales objetivos. A partir de allí los responsables de las distintas Áreas concretan los objetivos específicos, definen las actuaciones concretas que les darán soporte y realizan la estimación de gastos previstos y recursos necesarios (inversión, de personal, etc.). (navactiva). Suele ser conveniente que exista una persona que coordine estas aportaciones y el

flujo de información con el fin de asegurar su coherencia y el cumplimiento de los plazos de elaboración y comunicación. (Pérez, 2017)

HORIZONTAL: Los responsables de las áreas operativas lo transmiten a su equipo y recogen sus aportaciones y datos. (Pérez, 2017)

### *1.2.7.3. Requisitos*

La planificación operativa conlleva decisiones importantes, selectivas y delicadas, determinando las principales actuaciones de la Organización. Debe contemplar, al menos, los siguientes requisitos para que sea eficaz: (Pérez, 2017)

- Implicación de la Dirección, que debe liderar el proceso de planificación y aprobar el POA
- Conocimiento previo de la Misión, Visión y Valores.
- Conocimiento previo de la Estrategia de la Organización y sus principales retos
- Conocimiento previo de los niveles de decisión de la Organización y sus roles respectivos
- Conocimiento previo de los procesos de la Organización y asignación de responsabilidades
- Conocimiento previo de la metodología de planificación y del sistema PDCA

Tiempo de dedicación al proceso de planificación por parte de las personas responsables de gestión

### *1.2.8. Análisis estratégico de la situación*

Como adelantamos, su objetivo es comprender la posición estratégica de la organización, detectando las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro, de cara a la elección estratégica (formulación). Puede encargarse el departamento/unidad competente (ejemplo: áreas de calidad, oficinas de planificación estratégica, etc.) o consultores externos. En cualquier caso, debe partirse de una perspectiva dinámica de la organización y de su entorno: cada factor interno y externo.

#### *1.2.8.1. Análisis interno*

Objetivo: identificar las destrezas y ventajas de la organización (factores clave de éxito, fortalezas) y los principales problemas con respecto a la competencia (factores críticos, debilidades).

Realización: para cada una de las unidades o áreas organizacionales estratégicas de la organización (dirección, recursos humanos, recursos tecnológicos, marketing, logística,

comercial y finanzas) y de producto (productos en sí, segmentos, mercado, distribución, proveedores y clientes). (González, 2017)

### **Aspectos a analizar**

- Metas logradas/metras no alcanzadas
- Razones de los éxitos/causas de los fracasos
- Capacidades internas de la empresa (las imprescindibles para alcanzar estas metas)

### **Algunas preguntas:**

#### **Debilidades: nuestras áreas de mejorar**

- ¿Qué nos falta en nuestra organización?, ¿por dónde se escapan los esfuerzos?, ¿en qué procesos perdemos tiempo?
- ¿Qué aspectos innovadores del sector no hemos incorporado?, ¿qué hacemos peor que la competencia?
- ¿Qué perciben los clientes y proveedores como una debilidad de nuestra organización?
- ¿Somos capaces de asimilar los nuevos requerimientos de la sociedad?, ¿qué nos dificulta adaptarnos a las peticiones de los clientes?

#### **Fortalezas: nuestros puntos fuertes**

- ¿Qué hacemos realmente bien?, ¿qué saber específico posee nuestro personal?, ¿qué aspectos tecnológicos nos hacen más innovadores frente a la competencia?
- ¿Qué nos hace ser resistentes a cambios, dificultades o problemas?
- ¿Qué elementos perciben los clientes y proveedores como una fortaleza de la organización?
- ¿Qué ofrecemos que interese a la sociedad?

**Tabla 3-1:** Elementos de análisis interno

	<b>Cualitativo</b>	<b>Cuantitativo</b>
<b>Recursos</b>	Especificidad de la oferta Imagen Notoriedad Capacidad de innovación Introducción periódica de novedades	Amplitud de la gama Volumen Control de costos Cobertura territorial Capacidad de inversión Abastecimiento
<b>Competencias</b>	Motivación Liderazgo de los directivos Adaptabilidad de los equipos Equipos cohesionados Capacidad de movilización	Empresa Comercial Calidad profesional Estructura organizacional Distribución general o concentración Investigación y desarrollo

Fuente;( Van & Lebon & Durand, 2014)

Elaborado por: Vilma Coro.2019

#### 1.2.8.1.1. Fuerzas internas clave

### **La mercadotecnia**

La primera de las fortalezas internas clave es la mercadotecnia, que es el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Existen siete funciones básicas de la mercadotecnia a saber: (Maho, 2015)

- Análisis de los clientes.
- Ventas de productos y servicios.
- Planeación de productos y servicios.
- Fijación de precios.
- Distribución.
- Investigación de mercado.
- Análisis de oportunidades.

Comprender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades en esta área.

### **Finanzas y contabilidad**

La condición financiera suele considerarse para los inversionistas como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización, es esencial para la formulación efectiva de las estrategias. Las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: (Maho, 2015)

- Inversión.
- Financiamiento.
- Rentabilidad.

El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y rentabilidad. (Maho, 2015)

### **Administración**

Las funciones del área administrativa constan de cinco actividades básicas: (Maho, 2015)

- Planificación.
- Organización.
- Motivación.
- Integración del personal.
- Control.

### **Sistemas de administración de la información**

El propósito de contar con un sistema de administración de información es mejorar el desempeño de una empresa, al aumentar la calidad de las decisiones gerenciales. El corazón de un sistema de información es una base de datos con información importante para los gerentes. (Maho, 2015)

### **Producción y operaciones**

Son todas aquellas actividades que transforman los insumos de bienes y servicios. La administración de la función de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas que varían en cada industria o mercado. (Maho, 2015)

Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo capital, maquinaria, instalaciones en bienes terminados y servicios.

Dentro de las grandes organizaciones, cada división presenta fortalezas y debilidades particulares.

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o evitar fácilmente se llaman competencias distintivas. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas.

Por ejemplo, la compañía Research in Motion ( rim ) explota su competencia distintiva en investigación y desarrollo al producir una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa convirtiéndolas en fortalezas e incluso, tal vez, en competencias distintivas.

#### *1.2.8.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos*

Consiste en constituir una matriz EFI. Estos instrumentos para formular estrategias resumen y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- a) Haga una lista de los factores de tanto fuerzas como debilidades.
- b) Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores.
- c) Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una debilidad mayor (calificación = 4), una debilidad menor (calificación = 1)
- d) Multiplique el peso de cada factor por su calificación para determinar una evaluación ponderada para cada variable.
- e) Suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.



**Tabla 4-1:** Matriz de evaluación de factores internos

Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total, ponderado
<b>Fuerzas</b>			
<b>Debilidades</b>			
<b>Total</b>			

Fuente: (Ortega, 2014)

Elaborado por: Vilma Coro.2019

#### 1.2.8.2. Análisis externo

##### **Aspectos que analizar:**

Entorno general: variables y factores que afectan indirectamente a la organización. Entorno específico: aquellos que la afectan de forma directa, entre ellos la competencia potencial (amenaza de competidores y/o productos sustitutos), la competencia actual (esto es, en el sector, analizando número de competidores, diferenciación, etc.), poder negociador de los clientes y de los proveedores (por ejemplo, presión sobre precios según haya o no alternativas), acciones de los poderes públicos, etc. Algunas preguntas: (González, 2017)

##### **Amenazas:**

- ¿Qué cambios tecnológicos están sucediendo en el mercado?
- ¿Qué tendencias demográficas pueden perjudicar al sector?
- ¿Cuál es la situación del sector financiero y sus tendencias?
- ¿Se prevén cambios en los hábitos de consumo que reduzcan el mercado?
- ¿Cuál es el contexto en relación con las administraciones locales o estatales?

##### **Oportunidades:**

- ¿Qué tendencias favorables presenta el mercado?
- ¿Qué cambios legislativos se han producido o se prevén, que puedan favorecer al sector?
- ¿Qué necesidades de los clientes no están cubiertas por la competencia?
- ¿Qué hábitos de vida se han modificado o se prevén, que puedan favorecer al sector?

La siguiente información proviene de la siguiente fuente: (Van, Lebon, & Durand, 2014)

#### *1.2.8.2.1. Las 5 fuerzas de Porter*

##### **Amenaza de nuevos competidores en el mercado**

- Barreras contra la entrada, barreras culturales.
- Inversiones iniciales necesarias, boletos de ingreso.
- Regulaciones ya vigentes.
- Normas, medidas proteccionistas.
- Extensión del mercado, imagen de la industria y compañías ya instaladas.

##### **Poder de negociación de los proveedores**

- Número de proveedores, costo del cambio de proveedor.
- Importancia de la marca (marca sólida).
- Diferenciación de productos.
- Presencia de productos sustitutos y sus diferencias.

##### **Poder de negociación de los clientes**

- Nivel de concentración de los clientes y tamaño de las empresas que los atienden.
- Número de clientes.
- Imagen de la marca entre los clientes.
- Diferenciación de productos (o estandarización de los mismos).
- Número de productos sustitutos.

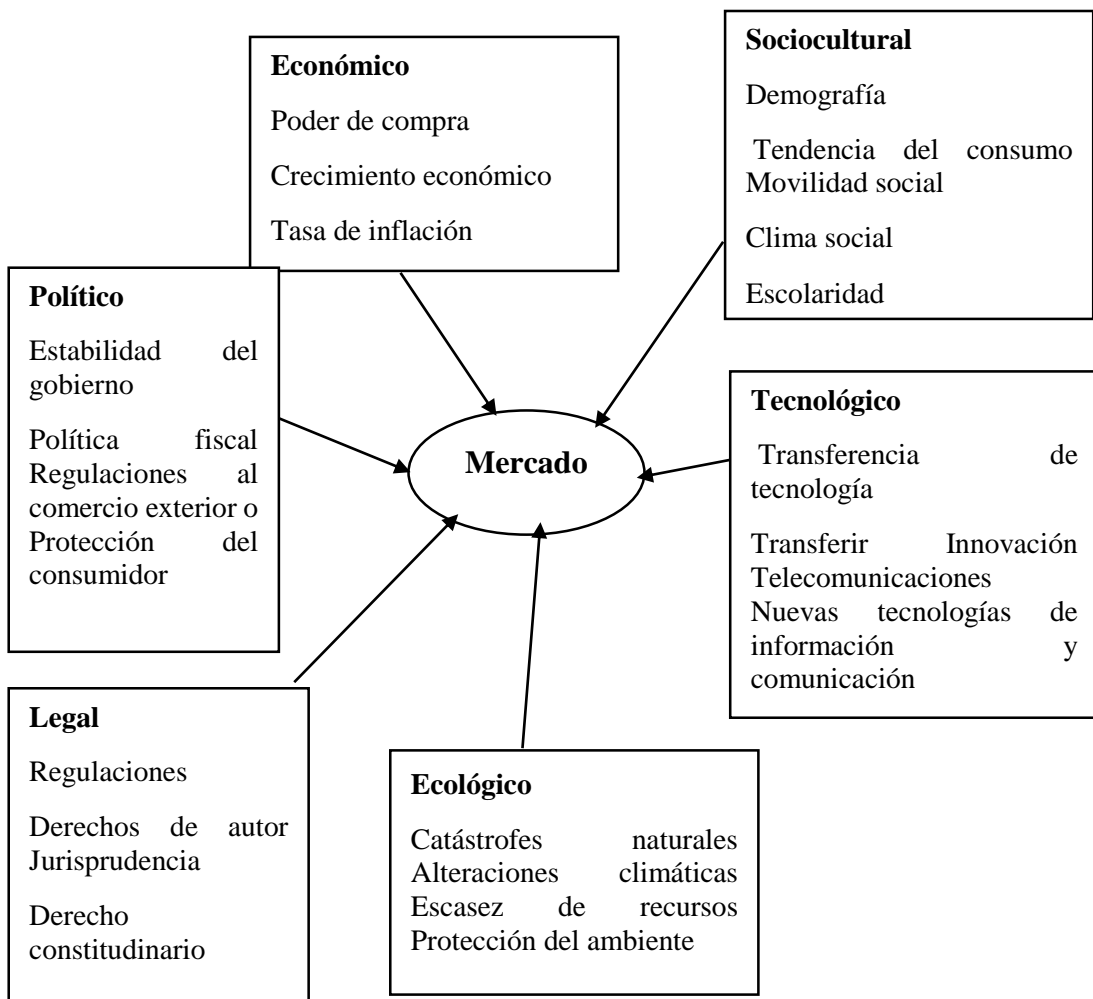
##### **Productos sustitutos**

- Capacidad de los compradores para cambiar de proveedor y de producto, así como el costo.
- Elasticidad.
- Impacto del volumen en el mercado (producto nuevo, aumento de la cantidad global vendida para satisfacer una misma necesidad si el producto es muy diferente).

## Rivalidad de los competidores actuales

- Sector: ¿estratégico?, mercado atractivo.
- Número de competidores.
- Crecimiento del mercado.
- Posibilidad de conseguir economías de escala.
- Diferenciación de productos

### 1.2.8.2.2. Pestel



**Gráfico 2-1:** Análisis del ambiente

Fuente: (Van & Lebon & Durand, 2018)

Elaborado por: Vilma Coro.2019

### 1.2.8.2.3. Matriz de evaluaciones de los factores externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultura, demografía, ambiente, político, gubernamental, jurídica, tecnológico y competitivo.

La elaboración de la matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito. Incluyen las oportunidades y las amenazas que inciden en la empresa y su industria.
2. Asigna un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1.0 (muy importante)
3. Asigne una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores determinantes para el éxito, a fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una mala respuesta. La calificación se basa en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplique el peso de cada factor por su evaluación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

**Tabla 5-1:** Matriz de evaluación de factores internos

Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total, ponderado
<b>Oportunidades</b>			
<b>Amenazas</b>			
<b>Total</b>			

Fuente: (Ortega, 2014)

Elaborado por: Vilma Coro.2019

### 1.2.9. Análisis FODA, DOFA O SWOT

FODA son las siglas de la fuerza, oportunidades, debilidades, y amenazas. Constituye una herramienta de administración.

DOFA (en inglés SWOT) son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre un negocio.

El análisis FODA debe enfocarse sólo en los factores clave para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al comparar a la compañía de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas cruciales del entorno.

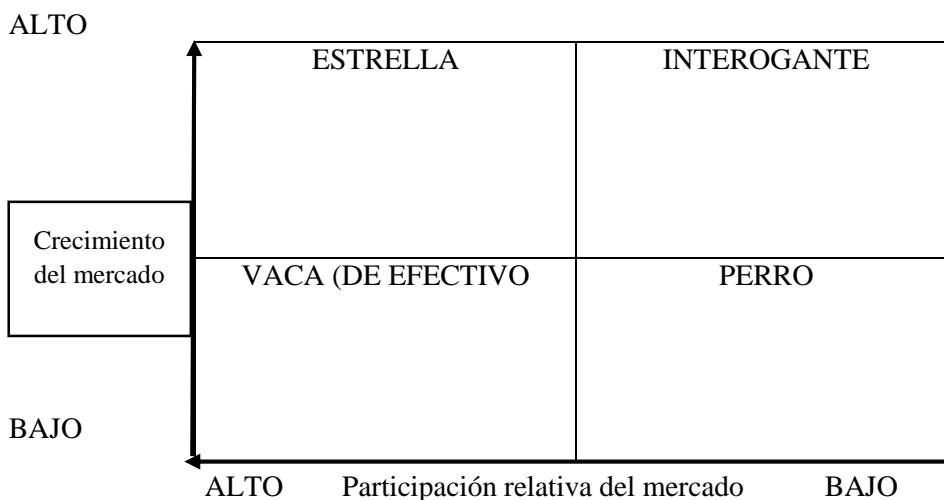
**Tabla 6-1: MATRIZ FODA**

Frente interno	Fortalezas	Debilidades
Frente externo		
Oportunidades	Fácil	Difícil
Amenazas	Desafiante	Imposible

Fuente: (Ortega, 2014)

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**1.2.10. Matriz BCG**



**Gráfico 3-1: Análisis del portafolio del producto**

Fuente: (Van, Lebon, & Durand, 2014)

Elaborado por: Vilma Coro.2019

La matriz BCG\* permite determinar las prioridades y acciones del portafolio de productos o actividades corporativas. Dos dimensiones, crecimiento del mercado y participación relativa en él, permiten situar las actividades o los productos según el atractivo de su mercado y ventaja competitiva. En la gráfica aparecen cuatro categorías:

Las estrellas; son las actividades o productos líderes.

Las vacas (de efectivo); son las grandes estrellas pues garantizan la solidez financiera del portafolio.

Los perros; deben ser rentables, de lo contrario tendrán que ser eliminados.

Los interrogantes; son productos muy competitivos que todavía no aportan utilidades.

### ***1.2.11. ¿Qué es la ventaja competitiva?***

Las estrategias genéricas de Michel Porter La ventaja competitiva de las naciones.

No todos los países ofrecen lo mismo a los negocios, por lo que cada vez son más las empresas que están reubicando diferentes partes de las operaciones de su cadena de valor para aprovechar aquello que ofrecen diferentes países. Según Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

- **El liderazgo de costos.** Gira entorno a la producción de productos estándar a precios unitarios muy bajos para consumidores que son sensibles a los precios. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

- **La diferenciación.** Es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles, a los precios. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

**El enfoque.** Producir productos y servicios que satisfacen las necesidades a grupos pequeños de consumidores. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

Según Porter, los estrategas deben realizar análisis de costo-beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una empresa, presentes o futuros, tienen oportunidad de compartir. Esta posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta las ventajas competitivas porque abate costos o aumenta la diferenciación. Además, señala que las empresas deben ser buenas para transferir capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios para conseguir la ventaja competitiva.

**Estrategias para el liderazgo en costos.** Un motivo primordial para seguir estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. El liderazgo en costos se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación. Una serie de elementos de los costos que se deben tener en cuenta y que afectan el relativo atractivo de las estrategias genéricas son: (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

- Las economías o deseconomías de escala.
- Los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia.
- El porcentaje de aprovechamiento de la capacidad.
- Los vínculos con los proveedores y distribuidores.

La posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de I y D ligados al desarrollo de productos nuevos o a la modificación de productos existentes y los costos por concepto de mano de obra, impuestos energéticos y transporte.

**Una exitosa estrategia para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa.**

**Estrategias de diferenciación.** Distintas estrategias ofrecen distintos grados de diferencias. La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Las estrategias de diferenciación sólo se deben seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Entre los elementos que requieren las organizaciones para que su estrategia de diferenciación triunfe, estarían la buena coordinación de las funciones de comercialización de I y D, así como bastantes alicientes para atraer a los científicos y a las personas creativas. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

**Estrategias de enfoque.** Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse.

**La cadena de valor.** Según Porter, la mejor manera de describir las actividades de una empresa es mediante una cadena de valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Las empresas se deben esforzar por entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

La ventaja competitiva de las naciones. No todos los países ofrecen lo mismo a los negocios, por lo que cada vez son más las empresas que están reubicando diferentes partes de las operaciones de su cadena de valor para aprovechar aquello que ofrecen diferentes países. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

Algunos países cuentan con una cantidad desproporcionada de empresas exitosas en industrias concretas y atribuye esta diferenciación a cuatro elementos: (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

- Existencia de fuerzas en ciertos campos técnicos estrechos.
- Gran demanda en el país de origen.
- Industrias relacionadas y de apoyo en el país de origen.
- Rivales nacionales fuertes.

Según Porter, las diferencias comparativas de los países producen las siguientes generalizaciones para la administración estratégica: (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

- Devaluar es malo para la competitividad.
- Debilitar las leyes antimonopólicas es malo.
- Disminuir la seguridad de los productos y los reglamentos ambientales es malo.
- Desregularizar es bueno.
- Promover la cooperación entre empresas es malo.
- Realizar contratos para la comercialización ordenada es malo.
- Aumentar los contratos de la industria bélica es malo.

La ventaja competitiva se determina realizando un análisis de la competencia.

#### ***1.2.12. Indicadores***

Los sistemas de medición del rendimiento a las áreas no financieras, bajo el criterio de que los indicadores principales no se pueden encontrar únicamente en los datos financieros, pues, quien busque medir y controlar solamente este tipo de datos, corre el riesgo de quedarse obsoleto. (Arboleda, 2014)

James Harrington, considerado una autoridad en los aspectos de la calidad empresarial, nos habla de que sin mediciones no hay sensación de logro, y hay poco o ningún motivo para intentar mejorar. (Arboleda, 2014)

##### ***2.2.12.1. Indicadores o mediciones***

- Indicadores de eficacia o efectividad.
- Indicadores de eficiencia.
- Indicadores de adaptabilidad.



Los primeros son aquéllos que permiten medir la eficacia o efectividad de un resultado, entendiendo éste como el resultado que se quiere obtener en el momento que se desea, en el lugar preciso y al precio justo. Ejemplos: (Arboleda, 2014)

- Porcentaje de productos despachados puntualmente.
- Porcentaje de clientes satisfechos.
- Porcentaje de confiabilidad, confianza y credibilidad.
- Tiempo de respuesta.
- Número de interrupciones. Etc.

En el caso de los segundos, es decir, aquéllos que buscan la eficiencia interna y, por tanto, se refieren principalmente a los recursos consumidos para obtener un resultado, se incluyen también aspectos relacionados con los errores cometidos, los defectos, las quejas, las felicitaciones, las actividades con o sin valor añadido, etc. Ejemplos: (Arboleda, 2014)

- Número de personas utilizadas por unidad de tiempo.
- Horas extra consumidas al mes.
- Materia prima usada por producto.
- Número de errores por producto-servicio.
- Número o porcentaje de quejas al mes.
- Número de reclamaciones a la semana.
- Porcentaje de piezas defectuosas.

En cuanto a los terceros, que son los que de alguna manera nos sirven de referencia para profundizar en el estudio de los posibles indicadores aplicados a la gestión de relaciones públicas, puesto que se preocupan por satisfacer las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes externos, tenemos:

- Porcentaje de pedidos especiales procesados.
- Número de sugerencias aplicadas al mes.
- Porcentaje de innovaciones introducidas al mes.
- Número de iniciativas aprobadas por la dirección.
- Porcentaje de opiniones positivas sobre las acciones competitivas.
- Etc.

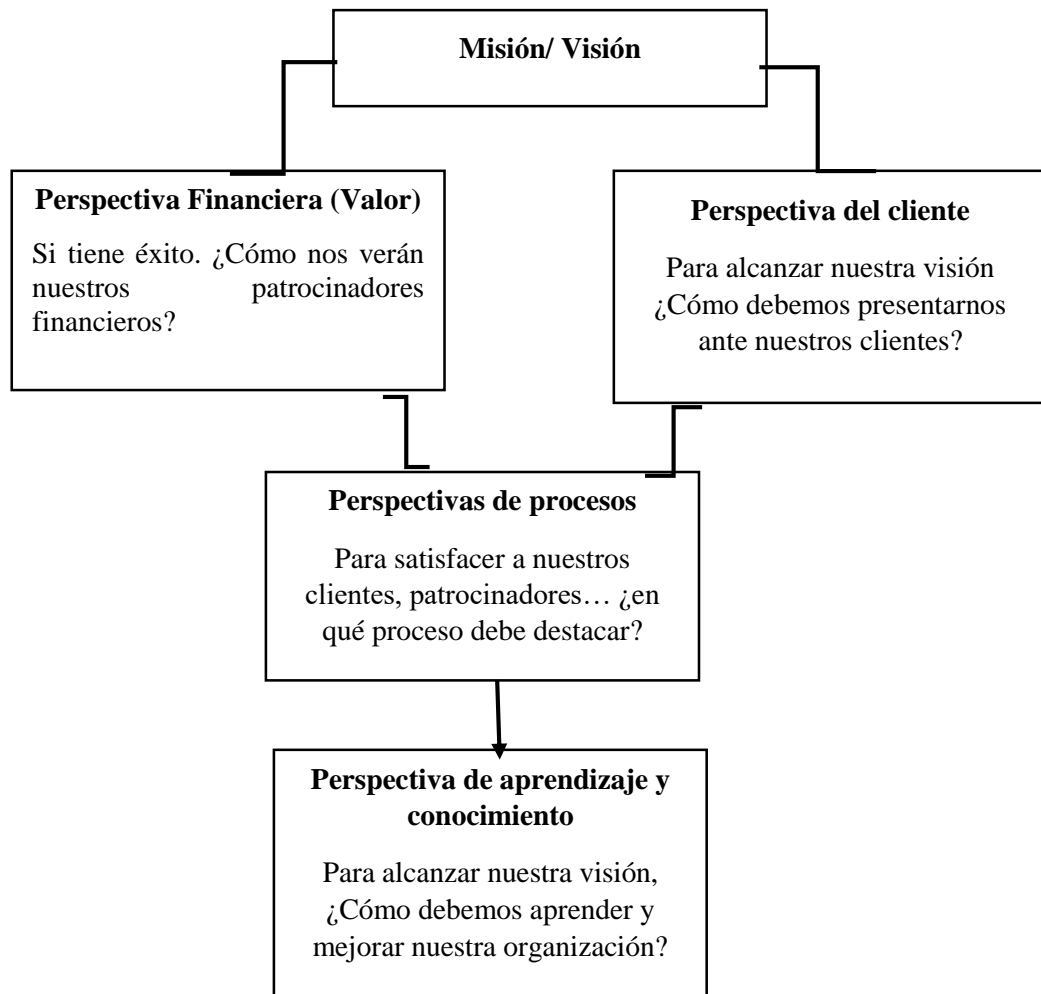
### ***1.2.13. El cuadro de mando integral***

Siguiendo la norma UNE 66175, un «cuadro de mando» puede definirse como una «Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. Es en realidad, como vimos, un sistema de indicadores que nos guía al implementar la estrategia de la organización, desde un punto de vista global o ante determinada actividad o proceso, y nos permite seguir y controlar la ejecución. (Sánchez, 2018)

Cuando tiene carácter global, se denomina «cuadro de mando integral» (CMI o Balanced Scorecard ). Entre otras utilidades, esta herramienta de gerencia estratégica posibilita a la organización alinear la forma con el comportamiento de la organización, y sus componentes con sus estrategias, así como identificar prioridades o evaluar el desempeño y mejorar su funcionamiento. (Sánchez, 2018)

#### ***1.2.13.1. Pautas para elaborar e implantar un CMI***

- 1) Integral, con un enfoque holístico, que integre varias perspectivas de la organización y contemple sus procesos, áreas, etc., como un todo. De ahí precisamente radica su utilidad como sistema de gestión estratégica. (Sánchez, 2018)
- 2) Estratégico y causal: debe partir de los objetivos estratégicos más relevantes e identificar, como se ha comentado, las relaciones causa-efecto entre variables y, con ello, los factores clave de éxito de la organización y sus mayores riesgos. (Sánchez, 2018)
- 3) Simple: con un número reducido de indicadores clave, los llamados KPI ( Key Performance Indicators ); esto es, aquellos cuya función es precisamente medir los elementos más críticos para la organización, cuyos resultados afectan otros indicadores de esta. (Sánchez, 2018)
- 4) Concreto: su contenido no se reduce a cifras o números. Debe manejar informaciones sencillas, además de poco voluminosas, que faciliten la toma de decisiones y que sean inteligibles por las personas de la organización. (Sánchez, 2018)



**Gráfico 4-1:** Perspectivas del cuadro de mando integral en empresas tradicionales

Fuente:( Gonzales, 2018)

Elaborado por: Vilma Coro.2019

#### **1.2.14. Concepto y necesidades del análisis financiero**

El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma.

Con este estudio podemos distinguir cuáles fueron las causas del problema, y así poder tomar acciones correctivas. Hemos hablado de un todo en sus partes, las áreas que debemos distinguir para su estudio son: la productividad de la empresa, la eficiencia en la utilización de activos, el cumplimiento de las obligaciones, el comportamiento de sus clientes, su contabilidad y, en términos generales, sus finanzas.

Productividad implica eficiencia, con ello nos referiríamos entonces a qué tantos productos o servicios de calidad se producen en la empresa. La productividad se logra a través de la administración efectiva de los recursos con la mayor calidad y eficiencia posible. (Lavalle, 2017)

La siguiente información proviene de la siguiente fuente (Baena, 2014)

#### **1.2.14.1.            *Objetivos de análisis financiero***

- Analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultado
- Mostrar la participación de cada cuenta, o subgrupo de cuentas, con relación al total de partidas que conforman los estados financieros.
- Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información contable.
- Explicar la importancia del concepto de capital de trabajo de una empresa
- Preparar y analizar el estado y movimientos de fondos de una organización resaltando su importancia en el análisis financiero
- Conocer, estudiar, comparar, y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son productos de las operaciones económicas de una empresa
- Evaluar la situación financiera de la organización es decir su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos
- Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.
- Determinar el origen y las características de los recursos financieros: de donde provienen, como se invierte y que rendimiento genera o se puede esperar de ella.
- Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones consolidadas sobre la forma en que han sido manejadas y sus activos y planificadas la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

#### **1.2.14.2.            *Para qué sirve el análisis financiero***

Todo análisis financiero realizado a la empresa corresponde a su situación actual basada en hechos presentes o información pasada recopilada e interpretadas través de datos procesados con técnicas de un análisis o estadística; pero también se proyecta el futuro crecimiento económico o proyectado de inversiones. (Baena, 2014)

#### 1.2.14.3. *Método Vertical*

El método de análisis vertical consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentos integrales. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros. Cuando aplicamos el método de análisis vertical o de porcentos integrales, representamos un estado financiero en términos porcentuales en relación con una base determinada; por ejemplo, si lo aplicamos al balance general, indica la proporción en que se encuentran invertidos, en cada clase de activo, los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma. (Lavalle, 2017)

#### **Procedimiento de porcentajes integrales**

Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, el pasivo y el patrimonio, tomando como base el valor del activo total y el porcentaje que representa cada elemento del estado de resultados a partir de las ventas netas. Cuando se aplica este procedimiento al estado de situación financiera, se debe considerar lo siguiente: (Mendoza, 2016)

- Asignar un 100 % al valor del activo total.
- Asignar de la misma forma un 100 % al valor resultante de la suma del pasivo y el patrimonio.
- Tener en cuenta que cada una de las partidas del activo, del pasivo y del patrimonio deben representar una fracción de los totales del 100 %.

Porcentaje integral = valor parcial / valor base x 100

#### 1.2.14.4. *Método Horizontal*

Consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos. Con éste podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente. (Lavalle, 2017)

El análisis horizontal nos ayuda a identificar el comportamiento de las diferentes cuentas o partidas que se presentan en los estados financieros. Es también conocido con el nombre de análisis de tendencias, ya que nos indica la tendencia que llevan las diferentes cuentas de los estados financieros que se estén evaluando o analizando, en los diferentes periodos de tiempo. Nos sirve como herramienta para determinar el crecimiento o decrecimiento de las diferentes partidas, con el fin de tener una pauta para la toma de decisiones. (Lavalle, 2017)

Según (Mendoza, 2016) en el análisis horizontal Una vez calculadas las variaciones, se debe proceder a determinar sus causas y las posibles consecuencias derivadas de estas. Algunas variaciones pueden resultar beneficiosas para la empresa, otras no, y posiblemente haya variaciones que tengan un efecto neutro. Los valores obtenidos en el análisis horizontal deben ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, debido a que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

La información que proporciona el análisis horizontal resulta de gran utilidad para la empresa, ya que con base en esta se pueden hacer proyecciones y fijar nuevas metas. Dado que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa se deben proceder a mejorar los aspectos considerados débiles y a diseñar estrategias para aprovechar los aspectos fuertes, de la misma forma, se deben adoptar medidas para enfrentar las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los estados financieros.

### **1.3. Marco conceptual**

#### **Plan**

Es el término más global en el lenguaje de la planeación. Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados propuestos. (Torres, 2014)

#### **Planificación**

La planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido. (Fontbona, 2018)

## **Estrategia**

Según el diccionario, el término estrategia 2 procede de la Grecia clásica y tiene un origen militar. Significa el orden que hay que seguir para alcanzar un objetivo, y su significado lo vincula a la función directiva. Más allá de la definición académica, al revisar el origen y uso del término, vemos que nace en el siglo V a. C. simultáneamente en dos espacios separados por muchos kilómetros: Grecia y China. La orientación que cada una de estas zonas geográficas han impreso a la palabra estrategia es muy distinta. (Francés, 2018)

## **Misión**

Expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. (Torres, 2014)

## **Políticas**

Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. (Torres, 2014)

## **Gestión**

Conlleva una concepción y práctica respecto del poder, y de la administración de los recursos disponibles en la empresa, así también la manera de construir consensos dentro de la organización (Durango & Quiroz, 2017)

## **Diagnostico**

Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico. (Trigueros, 2014)

## **Diagnostico organizacional**

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptado por las empresas es la que va encaminada al desarrollo organizacional, el cual es un proceso de cambio estrictamente planeado con base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la organización y la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. (Cristóbal, Crespo, Rosales, & Vergara, 2017)

## **Finanzas**

Cada vez es más complicado ceñir en un solo concepto el término “finanzas”. Hoy día se habla de finanzas en prácticamente todos los medios de comunicación; existen diarios especializados en noticias financieras. (Padilla, 2014)

## **Estados financieros**

Documento primordialmente numérico que proporciona informes periódicos o a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa. (Langarica, 2019)

## **Eficiencia**

Una característica básica de la eficiencia no hay oportunidades perdidas en la producción; es decir que no se puede producir más cantidad de un bien sin producir menos cantidad de otros bienes (Parkin, 2014)

## **Eficacia**

Hacer las cosas pertinentes, producir alternativas creativas, maximizar el aprovechamiento de los recursos. (Chiavenato, 2011)

## **Economía**

Economía es la ciencia social que estudia las elecciones que hacen los individuos, las empresas, los gobiernos y la sociedad todos, para enfrentar la escasez y los incentivos en cuando influye en esas elecciones y las concilian. (Parkin, 2014)



## **CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Enfoque de investigación**

#### **Cuantitativa**

Se basan en la medida, uso de estadística y cuantificación de aspectos observables, analizando los datos mediante herramientas estadísticas y utilizando procedimientos empíricos-analíticos. (López, 2017)

Se implementará el enfoque cuantitativo en la presente investigación puesto que en los estados financieros se recogerá información numérica y estadística con datos históricos de la empresa que nos permita conocer la problemática actual.

#### **Cualitativa**

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

Se implementará el enfoque cualitativo debido que se recogerá información basada en la observación del comportamiento del entorno de las personas que integran la empresa empleados, trabajadores, clientes y futuros clientes.

### **2.2. Nivel de Investigación**

#### **Descriptiva**

La investigación descriptiva se utiliza para describir las características de una población, situación o fenómeno. (López, 2017)

Se aplicará un nivel de investigación descriptivo, puesto que se buscará observar y recoger información para su posterior análisis, síntesis para de esta manera proceder a el desarrollo del plan estratégico.

#### **Explicativo**

Persiguen una mayor extensión que los meramente descriptivos o los relacionales. Tienen como objetivo responder al porqué de determinados comportamientos de fenómenos de cualquier tipo o porqué existe correlación entre determinadas variables. (Peinado, 2014)

Explicativo, dado a que permitirá explicar como se encuentra actualmente la planificación estratégica de la empresa luego se escrutará soluciones a las mismas. De igual manera se buscará

identificar las relaciones entre causa – efecto, es decir las razones por las cuales se dio la deficiencia de planificación y el efecto que tuvo la misma en el desarrollo de la empresa.

### **2.3. Diseño de investigación**

Es el primer acercamiento minucioso al problema o fenómeno. (Bocanegra, Bocanegra, & Valencia, 2016)

No experimental, puesto que la investigación trata de formular de manera previsor y sistemática, comportamientos, objetivos y alternativas de acción, seleccionarlos de una manera óptima y fijar instrucciones para su realización racional mediante una adecuada planificación.

### **2.4. Tipo de estudio**

El estudio transversal también es conocido como encuesta de frecuencia o estudio de prevalencia. En general, se realiza para examinar la presencia o ausencia de una enfermedad u otro resultado de interés, en relación con la presencia o ausencia de una exposición, ambos hechos ocurriendo en un tiempo determinado y en una población específica. (Álvarez & Delgado, 2015)

El estudio es trasversal, puesto que la propuesta parte de un estudio estadístico. Es un tipo de estudio descriptivo y explicativo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal. Puesto que el objetivo del análisis transversal en este caso específico es describir la situación económica y financiera de la Empresa Avícola Sierra Fértil, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, en un momento dado (períodos 2018-2019), eventualmente formulando además comparaciones y estrategias a corto, mediano y largo plazo (períodos 2019-2023).

### **2.5. Métodos, técnicas, instrumentos de investigación**

#### **Métodos**

##### **Inductivo**

Es un tipo de razonamiento que nos lleva de una larga lista de enunciados singulares, particulares, que son observacionales, a la justificación de un enunciado universal; podríamos decir que se desarrolla un proceso inducción que nos lleva de una parte al todo. (Ferreyra & Longhi, 2014)

Método Inductivo, puesto que es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares. Para poder llevar a cabo un estudio por medio de este método dentro de la Empresa Avícola Sierra Fértil, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, será necesario seguir cuatro pasos. Primero, la observación y registro de los sucesos. En este primer paso vamos a tabular cada hecho en singular y a partir de ellos será que podamos avanzar. En segundo lugar,

vamos a clasificar y a estudiar todos los datos recaudados. En tercer lugar, a partir de esos datos elaboraremos una idea a defender con la que explicaremos ese suceso que nos dedicamos a estudiar. Siguiendo, debemos realizar una derivación inductiva a partir de los hechos que se recolectaron. El último paso consistirá en explicar los resultados de las averiguaciones.

### **Analítico**

Se emplea generalmente para el análisis de tendencias generales entre numerosos estudios cuya finalidad, objetivo y diseño son semejantes para conseguir el más amplio conocimiento acerca de un fenómeno determinado. (Peinado, 2014)

Método Analítico, puesto que este método se orienta a la acción, requiere comprometer y hacer participar a todos los agentes sociales y económicos que tienen capacidad para transformar la Empresa Avícola Sierra Fértil, desarrollando vínculos y exige una nueva cultura organizacional, tanto de políticos como técnicos, representada por alto grado de motivación, donde se requerirá analizar la población involucrada, así como los estados financieros. Para posteriormente formular un plan estratégico, a través de la participación activa de los involucrados que permita el mejoramiento de gestión.

### **Técnicas**

#### **La entrevista**

Las entrevistas se diseñan a partir de los tópicos que desde el marco teórico aparecen como principales. Posteriormente se seleccionan los criterios específicos que suponen ya una primera fase de análisis en la medida que acontecerán deductivas. (Folch, 2015)

Se realizará una entrevista a la gerente encargada de la Empresa Avícola Sierra Fértil sobre las fortalezas y debilidades de la entidad.

### **Instrumentos**

#### **La encuesta**

La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en mas o menos la misma manera. (Bernal, 2016)

Esto se aplicará a todos los empleados y trabajadores de la empresa.

## **2.6. Población**

Es el conjunto de todo los elementos a las cuales se refiere la investigación se puede definir también como el conjunto de todo las unidades del muestreo. (Bernal, 2016)

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación .

La población de estudio asciende 102 distribuidos en todas sus áreas tanto administrativas como operativas técnico y de servicios debido que su población es pequeña se trabajara con su totalidad.

Tabla 1-2: POBLACIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA SIERRA FÉRTIL

<b>Personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Dirección	3	2.94%
Departamento de administración	6	5.88%
Departamento técnico	7	6.86%
Departamento operativo	76	74.51%
Departamento de servicio	10	9.80%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019

## 2.7. IDEA A DEFENDER

### General

La realización de un plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la Empresa Avícola Sierra Fértil, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi generará mayor eficiencia, eficacia y economía.

#### 2.7.1. Variables del estudio

**Variable independiente;** Realización de un plan Estratégico

**Variable dependiente;** Mejorará su eficiencia, eficacia y economía.

## **CAPITULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **3.1. Verificación de la idea a defender**

La presente tesis tiene como idea a defender la realización de un plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la Empresa Avícola Sierra Fértil, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi generar mayor eficiencia, eficacia y economía.

De manera que esta interrogante asido verificado mediante la aplicación de una entrevista al gerente y una encuesta a los colaboradores de la empresa donde se pudo evidenciar la necesidad de proponer una plan estratègico para mejorar el direccionamiento de la empresa debido a que la entidad no cuenta con una estructura organizacional definida por lo tanto no tienen pautas para guiarse y poder alcanzar los objetivos deseados siendo estos elementos importantes para la contribución a la diferenciación competitiva convirtiendose en pilares estratègicas para la empresa.

### 3.2. RESULTADOS

#### Resultados de la encuesta

#### ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA AVÍCOLA SIERRA FÉRTIL

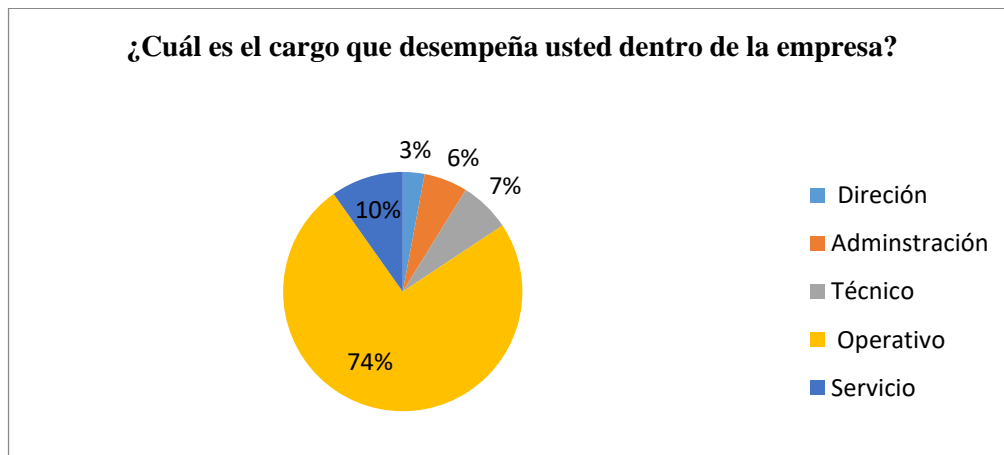
**Objetivo:** Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la Empresa Tierra Fértil

#### 1.- ¿Cuál es el departamento en la que desempeña usted dentro de la empresa?

**Tabla 1-3:** ¿Cuál es el departamento en la que desempeña usted dentro de la empresa?

Alternativa	Frecuencia
Dirección	3
Adminstración	6
Técnico	7
Operativo	76
Servicio	10
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Colaboradores de la Empresa Tierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 1-3:** ¿Cuál es el departamento en la que desempeña usted dentro de la empresa?

Fuente: tabla N° 1-3  
Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Análisis e interpretación:** En la empresa Avícola Sierra Fértil existe un 75 % del personal que laboran en el área operativa siendo estos la mayoría, el 10% en el área de servicio, el 7% en el área técnico, y en un 6% en lo administrativo y por último tenemos que en un 3% laboran en el area directiva. Dentro de esta empresa se debería implementar coordinadores de cada uno de estos departamentos para que ellos se encarguen de la dirección y coordinación en cada área.

#### 2.- ¿Al no contar con una misión dentro de la empresa cuales son los efectos que produce?

**Tabla 2-3:** ¿Al no contar con una misión dentro de la empresa cuales son los efectos que produce?

Alternativa	Frecuencia
El no tener claro a qué se dedica	48
El no tener una guía de diferenciación	23
El desvío de la actividad principal	16
No tener un recordatorio	15
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 2-3:** ¿Al no contar con una misión dentro de la empresa cuales son los efectos que produce?  
Fuente: tabla N° 2-3  
Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Análisis e interpretación:** Desde el punto de vista de los colaboradores de la empresa Avícola Sierra Fértil sobre la pregunta de los efectos que produce el no contar con una misión se obtuvo como respuesta que en un 47% de los colaboradores dijeron que no tenían claro a que se dedica, el 22% de los colaboradores manifestaron que que no tenían una guía de diferenciación y el 16% optaron por la alternativa del desvío de la actividad y por ultimo en un 15% que es la minoría optaron el no tener un recordatorio. Se puede visualizar que un de los principales efectos que causa el no poseer una visión es que los colaboradores no tienen claro a que se dedica y no reconocen cual es la diferenciación de la empresa con las demas.

### 3.- ¿Al no contar con una visión dentro de la empresa cuales son los efectos que se produce?

**Tabla 3-3:** ¿Al no contar con una visión dentro de la empresa cuales son los efectos que se produce?

Alternativa	Frecuencia
No contar con un guía para el futuro	27
No saber de cómo se llegará a ser	25
No contar con un enfoque definido.	15
El no saber que hacer en el futuro	35
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 3-3:** ¿Al no contar con una visión dentro de la empresa cuales son efectos?

Fuente: tabla N° 3-3

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Análisis e interpretación:** El personal que labora dentro de la empresa Avícola Sierra Fértil el 34% que representa optaron por la alternativa de no saber que hacer en el futuro, el 26% escogieron la opción no contar con una guía para el futuro, y en un 25% eligieron la respuesta no saber como llegar a ser y por último en un 15% se inclinaron a la respuesta de no contar con un enfoque definido estos son los resultados sobre los efectos de no contar con una visión. De manera que es importante implementar un direccionamiento para el futuro de la empresa.

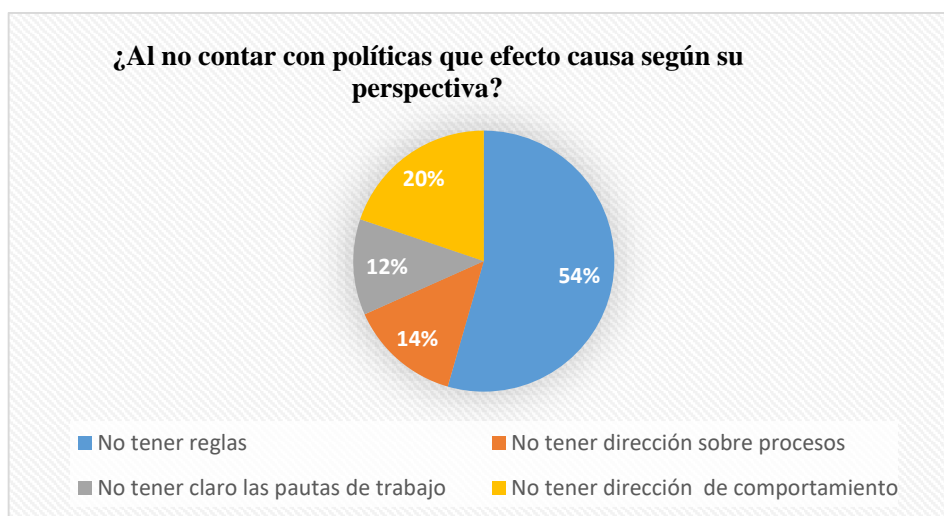


#### 4.- ¿Al no contar con políticas que efecto causa según su perspectiva?

**Tabla 4-3:** ¿Al no contar con políticas que efecto causa según su perspectiva?

Alternativas	Frecuencias
No tener reglas	55
No tener directrices de sobre procesos	14
No tener claro las pautas de trabajo	12
No tener directrices de sobre comportamiento	21
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 4-3:** ¿Al no contar con políticas que efecto causa según su perspectiva?

Fuente: Tabla N° 4-3

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Análisis e interpretación:** De los 102 trabajadores encuestados en un 54% escogieron no tener reglas las cual son la mayoría, el 20% eligieron la alternativa no tener dirección de comportamiento y en un 14% se inclinaron a la respuesta de no tener dirección sobre los procesos y por último en un 12% manifestaron que no tener claro las pautas de trabajo. Uno de las principales dificultades de la empresa es no tener reglas en las cuales que regirse de manera que se convierte algo primordial la creación de políticas para la empresa.

**5.- ¿Al no contar con una organigrama empresarial dentro de la empresa que efectos causa?**

**Tabla 5-3:** ¿Al no contar con un organigrama empresarial dentro de la empresa que efectos causa?

Alternativas	Frecuencia
El desconocimiento de niveles jerárquicos	<b>34</b>
Desorden entre los trabajadores	<b>21</b>
Las funciones no están definidas	<b>29</b>
No hay responsabilidades definidas.	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 5-3:** ¿Al no contar con un organigrama empresarial cual es el efecto?

Fuente: Tabla N° 5-3

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Análisis e interpretación:** Los colaboradores de la empresa Avícola Sierra Fértil respondieron sobre la pregunta de los efectos de no contar con un organigrama empresarial de la siguiente manera en un 33% optaron por desconocimiento de niveles jerárquicos, el 28% dijeron que existe un efecto de que las funciones no estén definidas y un 21% manifestaron que existe desorden en el trabajo y por último en un 18% optaron por la alternativa de que no hay responsabilidades definidas estos son los efectos que causan dentro del ambiente de trabajo en cada uno de sus colaboradores el no contar con un organigrama empresarial.

## 6.- ¿Al no contar con objetivos claros dentro de la empresa que efectos causa?

**Tabla 6-3:** ¿Al no contar con objetivos claros dentro de la empresa que efectos causa?

Alternativas	Frecuencia
El no tener encaminado las acciones	11
No poseer un direccionamiento concreto	24
No poseer claro lo que se quiere lograr de resultado	40
No hay algo que encamine los esfuerzo	27
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 6-3:** ¿El no contar con objetivos claros dentro de la empresa que efectos causa?

Fuente: Tabla N° 6-3

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Análisis e interpretación :** Los colaboradores de la empresa Avícola Sierra Fértil en un 39% consideran que no poseen claro lo que se quiere lograr de resultados, el 26% se inclinaron a la alternativa de que no hay algo que encamine los esfuerzos y en un 24% optaron por la respuesta de no poseer un direccionamiento concreto y por último tenemos un 11% que manifestaron de no tener encaminada las acciones esto son los efectos que causa no tener los objetivos claros dentro de la empresa de manera que se hace necesario el establecimiento de objetivos para poder definir los resultados que se quiere lograr como empresa.

**7.- ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización cuales son los valores que se han practicado?**

**Tabla 7-3:** ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización cuales son los valores que se han practicado?

Alternativas	Frecuencia
Puntualidad	37
Responsabilidad	24
Respeto	17
Compañerismo	24
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 7-3:** ¿Durante el tiempo que trabaja en la cuales son los valores que se han practicado?

Fuente: Tabla N° 7-3

Elaborado por: Vilma Coro.2019

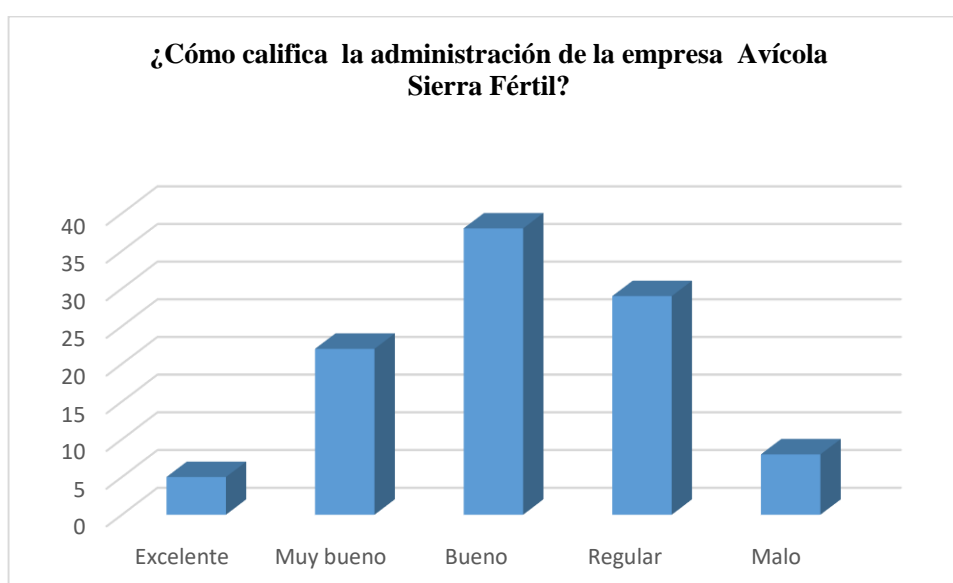
**Análisis e interpretación :** Los colaboradores de la Empresa Avícola Sierra Fértil consideran de esta manera los valores que han practicando durante su período de trabajo, el 36% respondieron que es la puntualidad y en un 24% de los trabajadores manifiestan que practican más el compañerismo, también tenemos de 23% consideran que es la responsabilidad y por último tenemos un 16% dicen que es el respeto. Dentro de un empresa es muy importante la practica de los valores de manera que esto se convierte una carta de presentación para la empresa por lo tanto es necesario que formen parte de la estructura organizacional.

## 8.- ¿Cómo califica la administración de la empresa Avícola Sierra Fértil?

**Tabla 8-3:** ¿Cómo califica la administración de la empresa Avícola Sierra Fértil?

Alternativas	Frecuencia
Excelente	5
Muy bueno	22
Bueno	38
Regular	29
Malo	8
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 8-3:** ¿Cómo califica la administración de la empresa Sierra Fértil?

Fuente: Tabla N° 8-3

Elaborado por: Vilma Coro.2019

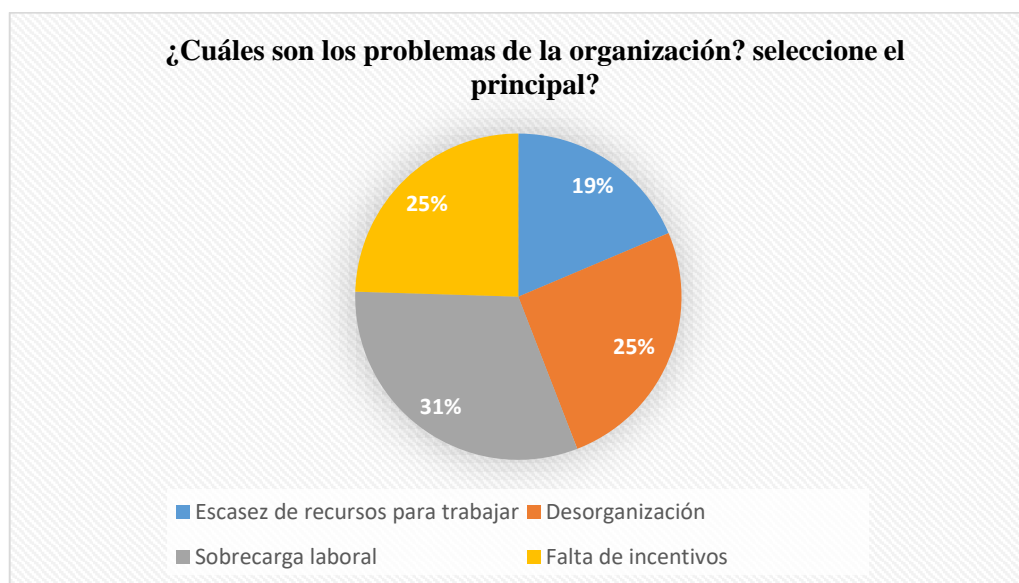
**Análisis e interpretación :**El grado de calificación para la administración de la empresa Avícola Sierra Fértil de parte de sus trabajadores es el 37% califican como bueno, el 28% dicen que regular, el 22% opinan que es muy bueno, el 8% consideran que es malo y tan solo un 5% dicen que es excelente en esto se puede decir que la mayoría de ellos solo consideran que es buena la administración de manera que debe existir planes para el mejoramiento la administración para poder llegar a una calificación máxima de excelente.

## 9.- ¿Cuáles son los problemas de la organización? seleccione el principal?

**Tabla 9-3:** ¿Cuáles son los problemas de la organización? seleccione el principal?

Alternativas	Frecuencia
Escasez de recursos para trabajar	19
Desorganización	26
Sobrecarga laboral	32
Falta de incentivos	25
<b>Total</b>	<b>102</b>

**Fuente:** Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
**Elaborado por :** Vilma Coro.2019



**Gráfico 9-3:** ¿Cuáles son los problemas de la organización? seleccione el principal?

**Fuente:**Tabla N° 9-3

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

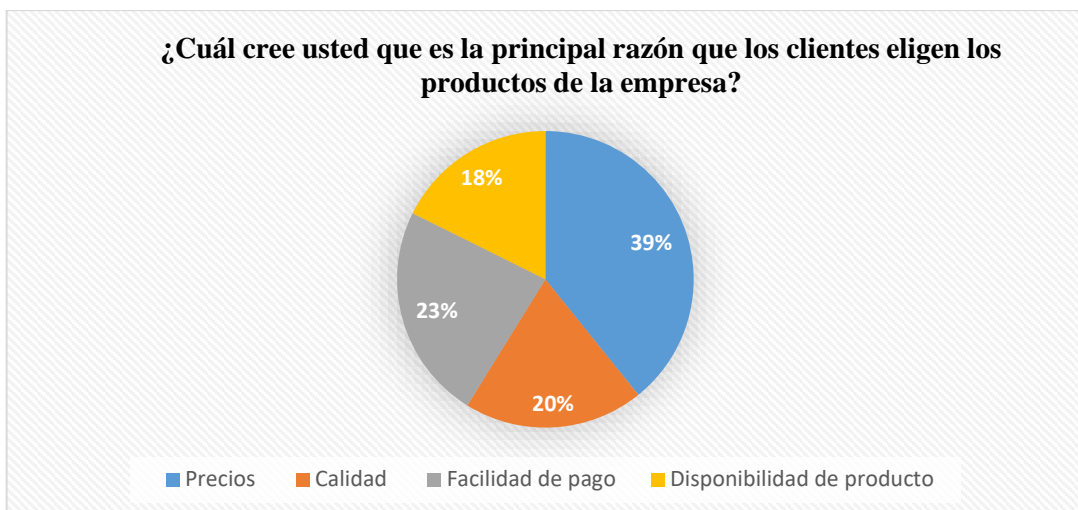
**Análisis e interpretación:** Los colaboradores de la empresa Avícola Sierra Fértil consideran el 31 % que existe sobrecarga laboral, el 25% dicen que existe una desorganización y el 25% consideran que no hay iniciativa y por último el 19% de ellos dicen que hay escasez de recursos para trabajar estos son los principales problemas dentro de la organización de manera que estos problemas se pueden estar derivando de la falta de políticas dentro de empresa y un inadecuado asignación de cargos.

**10.- ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?**

**Tabla 10-3:** ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?

Alternativas	Frecuencias
Precios	40
Calidad	20
Facilidad de pago	24
Disponibilidad de producto	18
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 10-3:** ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos?

Fuente: Tabla N° 10-3  
Elaborado por: Vilma Coro.2019

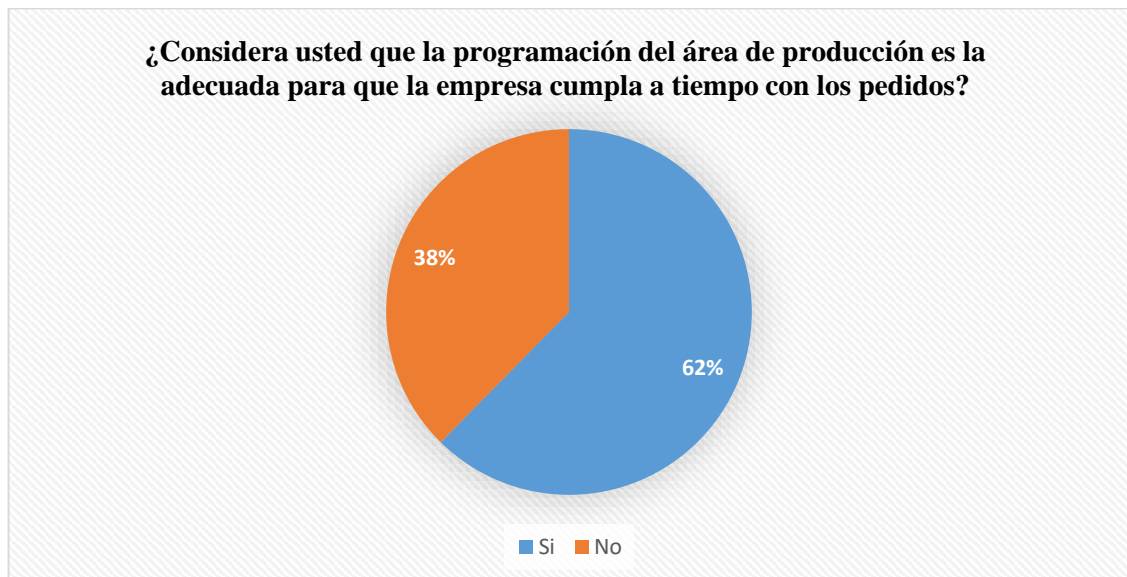
**Análisis e interpretación:** Del total de los encuestados tenemos que en un 39% manifestaron que el precio, el 23% optaron por la respuesta de facilidad de pago y el 20% eligieron la alternativa calidad y por último tenemos que el 18% dijeron que es por disponibilidad de producto en esta pregunta podemos ver que ellos consideran que la mayor ventaja que ofrecen como empresa es el precio de manera que es la alternativa con mayor aceptación por lo tanto es una fortaleza para que la empresa sea competitivo pero también es importante enfocarse en la calidad y el servicio brindado para así llegar a ser una empresa con un mayor crecimiento.

**11.- ¿Considera usted que la programación del área de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?**

**Tabla 11-3:** ¿Considera usted que la programación del área de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?

Alternativas	Frecuencias
Si	63
No	39
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 11-3:** ¿Considera usted que la programación del área de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?

Fuente:Tabla N° 11-3

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Análisis e interpretación :**Existe en un 63% del total de los encuestados manifestaron que si existe una programación del área de producción adecuada para cumplir a tiempo con los pedidos de la empresa y en un 38% de ellos dijeron que no de manera que se podría decir que si existe la posibilidad de continuar con el mejoramiento de esta área para poder producir con mas eficiencia y eficacia.

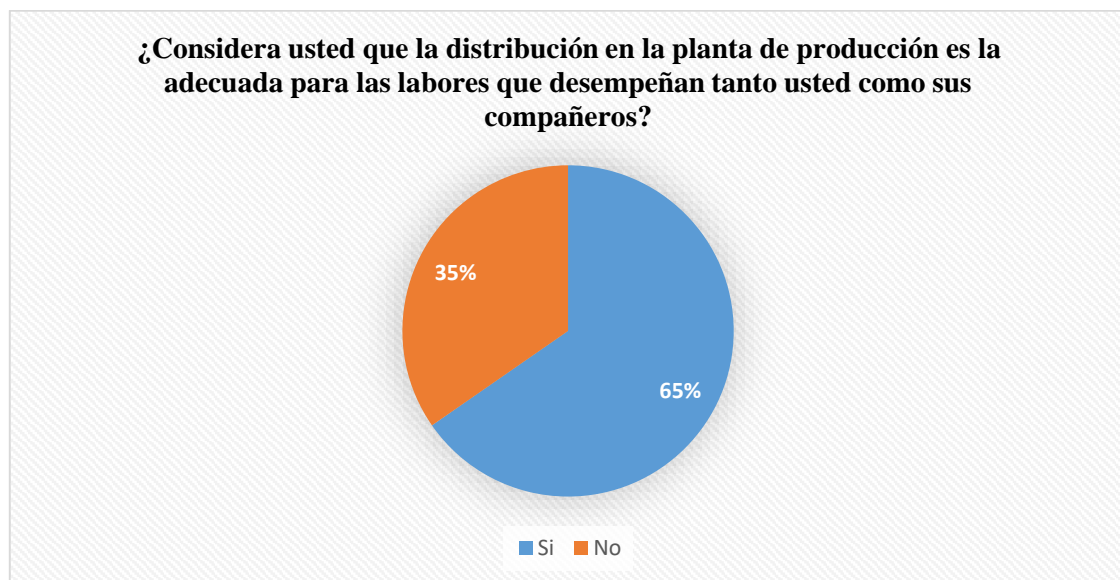


**12.- ¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros?**

**Tabla 12-3:** ¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros?

Alternativas	Frecuencia
Si	66
No	36
<b>Total</b>	<b>102</b>

Fuente: Personal de la Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 12-3:** ¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros?

Fuente: Tabla 12-3  
Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Análisis e interpretación :** Los colaboradores de la empresa Avícola Sierra Fértil manifestaron en un 65% que si hay una distribución de planta de producción adecuada para los labores que desempeñan y en un 35% dijeron que no por lo tanto se debe trabajar en el mejoramiento en este campo para esto la administración debe conocer las opiniones de cada uno de sus colaboradores de manera que ellos están más cerca de la realidad de cada lugar donde se desenvuelven y de esta forma poder mejorar la distribución de planta de producción el cual es una parte fundamental para la empresa.

## **ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA AVÍCOLA SIERRA FÉRTIL**

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la Empresa Sierra Fértil

### **1.- ¿Cuál es la perspectiva del desarrollo de la empresa?**

Tener un crecimiento en el mercado con amplia cartera de clientes que generan alta rentabilidad, de manera que podamos extendernos a más mercados tanto nacionales como extranjeros.

### **2.- Desde el punto de vista financiero existen dos formas para mejorar la rentabilidad disminuyendo costos o vendiendo más. Dentro de su administración cuál de estas estrategias emplea ¿Por qué?**

Desde mi punto de vista analizando el sector avícola considero que se emplea las dos estrategias.

La empresa busca optimizar de manera muy cuidadosa en cada uno de sus procesos los recursos y la mano de obra y buscamos cada día vender más cada uno de nuestros productos ofertados.

### **3.- ¿Que indicador emplea para poder medir el rendimiento financiero de la empresa?**

Al momento nuestra empresa no utiliza ningún indicador de medición por el desconocimiento.

### **4.- ¿Cuál de estos factores; precio, calidad, servicio, tiempo e imagen cree usted que considera relevante el cliente? ¿Por qué?**

Considero que todos estos aspectos son fundamentales, pero nos enfocamos en el precio, calidad, servicio.

Los clientes y se basan en estos factores para poder optar por nuestros productos.

### **5.- ¿Cómo se ha medido las perspectivas que tiene el cliente?**

La empresa ha empleado estrategias tales como llamadas para asegurar su satisfacción sobre el servicio que se ha otorgado por los vendedores es decir la atención recibida y su aceptación al producto comprado, se da seguimiento a todos los clientes.

### **6.- ¿Qué procesos han mejorado y como inciden en su eficiencia y eficacia?**

Desde los inicios de la empresa se ha trabajado en algunos procesos tales como; la compra de maquinarias para el procesamiento de productos, la contratación adecuada del personal y la construcción de lugares adecuados para los procesos y almacenamientos de productos. Tenemos mucho más que mejorar estamos en ese proceso.

**7.-Dentro de los procesos de la empresa existen cuatro tipos que son operativo, gestión de clientes, innovación, la relación con el medioambiente y la comunidad ¿Cuál de estos procesos considera clave para lograr una visión? ¿Por qué?**

Considero que todos son importantes

Cada uno de estos procesos ayuda al crecimiento empresarial tanto interna como externa y considero que debe ser las principales bases para proyectarnos para el futuro haciendo énfasis en la gestión de los clientes con la constante innovación y trabajando conjuntamente con la comunidad.

**8.- ¿Cuáles son los retos que tiene para el desarrollo del personal?**

En la formación y desarrollo del talento humano y la gestión del recurso para mejorar los procesos de la sistematización.

**9.- ¿Cuáles son las competencias que considera que debe mejorar con sus colaboradores?**

Muchos de los trabajadores son muy individualistas esto considero que sería la principal competencia que se debería mejorar para que ellos puedan trabajar en un equipo multidisciplinario y no de manera individual de manera que este proceso aumenta el interés, la motivación y la responsabilidad de cada uno de los colaboradores.

### 3.3. Tema:

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA AVÍCOLA SIERRA FÉRTIL, CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2019-2023.**

### **Datos generales de la empresa**

### 3.4. Antecedentes Históricos

La empresa “Avícola Sierra Fértil”, fundada el 13 de marzo de 1998, se encuentra registrado, en el SRI con RUC número 1801889294001, dedicada principalmente a la producción y comercialización de huevos y balanceados para aves de corral. Es una empresa familiar ubicada dentro de la categoría de PYMES como Grande. Para su procesamiento cuenta con 102 empleados distribuidos en todas sus áreas tanto administrativas como operativas y de servicios . Cuenta con 11 bloques avícolas.

La empresa se encuentra localizada en la Panamericana Norte Via a Quito en el barrio el Rosal y Salcedo Angamarca del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi. La Empresa Avícola Sierra Fértil siempre ha estado en constante crecimiento siempre buscando adaptarse a los distintos cambios exigidos en el mercado con el fin de brindar un buen servicio a sus clientes.

**Tabla 13-3: Información General**

<b>Ruc:</b> 1801889294001
<b>Actividad Económica:</b> Crianza de Aves de postura, Obtención de huevos. Elaboración de balanceados Ventas por mayor y menor de huevos, balanceado, abono
<b>Representante legal</b> Velasategui Lozado Wilson Hernán
<b>Telefono</b> 032 730 33 – 099762713
<b>E-mail</b> avicolavelastegui@andinanet.net
<b>Sucursales</b> Latacunga, parroquia Latacunga Latacunga, parroquia 11 de noviembre - Ilinchis Ambato, parroquia Izamba

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil  
**Elaborado por:** Vilma Coro. 2019

### 3.5. Análisis estratégico de la situación

La elaboración del análisis situacional de la empresa Avícola Sierra Fértil será a través del diagnóstico interno y externo en base a los factores que afectan de manera directa e indirecta con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la entidad con la medición mediante el uso de matriz EFE-EFI para medir el nivel de impacto de cada uno de estos factores y de esta manera crear la matriz DAFO.

#### 3.5.1. Análisis interno de la Empresa Avícola Sierra Fértil

**Tabla 14-3:** Fuerzas internas

<b>Fuerzas internas clave de la “Empresa Avícola Sierra Fértil”</b>											
<b>Mercadotecnia</b>	<p style="text-align: center;"><b>- Venta de productos</b></p> <p>La empresa avícola Sierra Fértil vende;</p> <p>Huevos</p> <p>Balanceado</p> <p>Abono</p> <p>De manera que la empresa a obtenido un total de ingresos de 25821148,10 en el año 2018</p> <p style="text-align: center;"><b>- Fijación de precios</b></p> <p>El precio de sus productos es muy variable dependiendo la oferta y la demanda en los huevos.</p> <p style="text-align: center;"><b>Precios actuales de los huevos</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td>Precio mayoristas:1,70</td> </tr> <tr> <td>Inicial</td> <td>Precio minoristas :2,00</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Mediano</td> <td>Precio mayoristas:2,15</td> </tr> <tr> <td>Precio minoristas :2,30</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Grande</td> <td>Precio mayoristas: 2,45</td> </tr> <tr> <td>Precio minoristas :2,65</td> </tr> </tbody> </table> <p>Estos precios son inestables de manera que puede cambiar dependiendo de la oferta del mercado o si ingresa huevos de otros países vecinos tiende a bajar.</p> <p>Para los precios del balanceado que son más estables, la empresa maneja una política empírica donde dice que dependiendo de la cantidad de producto que compra el cliente si es en alta gama, son precios más bajos y si son por menor los son precios son mas altos.</p>		Precio mayoristas:1,70	Inicial	Precio minoristas :2,00	Mediano	Precio mayoristas:2,15	Precio minoristas :2,30	Grande	Precio mayoristas: 2,45	Precio minoristas :2,65
	Precio mayoristas:1,70										
Inicial	Precio minoristas :2,00										
Mediano	Precio mayoristas:2,15										
	Precio minoristas :2,30										
Grande	Precio mayoristas: 2,45										
	Precio minoristas :2,65										

	<p><b>Precios de los balanceados</b></p> <p>El quintal cuesta 25 dólares para los minoristas</p> <p>El quintal cuesta 23,20 para los mayoristas</p> <p>Tambien tenemos la venta de abono el cual es vendido por carros</p> <p>El que tiene mezcla de cascara de arroz esta 400 dólares</p> <p>El que es abono puro cuesta a 750 dólares el carro</p> <p>- <b>Análisis de los clientes (plaza)</b></p> <p>El nicho en el cual se oferta los productos de la empresa son las familias como consumidor final ya que el huevo es un producto de consumo masivo en los hogares utilizado en el desayuno.</p> <p>De forma mayoritaria la empresa oferta a los distribuidores en bodegas donde ofertan el producto.</p> <p>Los clientes principales en la compra del balanceado son los que tienen pequeños emprendimientos de galpones.</p> <p>Cuando hablamos del análisis de clientes de la empresa podemos decir que existe una deficiencia de análisis en los clientes que compran al por mayor los productos por lo que se ha generado cartera vencida dentro de la entidad.</p> <p>Muchos de los clientes son fijos de manera que se tiene un vínculo con ellos pero en este proceso la empresa ofrece precios estables para ellos.</p> <p>- <b>Distribución</b></p> <p>Dentro de la distribución la empresa posee distribución directa y indirecta.</p> <p><b>Distribución directa</b></p> <p>La empresa posee locales donde se comercializa directamente al consumidor los productos.</p> <p><b>Distribución indirecta</b></p> <p>Dentro de esto existe dos canales el corto y el largo;</p> <p>La empresa comercializa de las dos maneras, en el canal corto vende a supermercados o tiendas que compran al por mayor y ellos venden al consumidor final.</p> <p>En el canal largo la empresa vende a los distribuidores de huevos al por mayor y ellos venden a tiendas principalmente para que a través de ellos llegue al consumidor final.</p>
--	---

	<p><b>Promoción</b></p> <p>La forma de promocionarse como empresa es de manera directa ellos ofertan mediante agentes vendedores sobre los productos en bodegas mayoristas y locales comerciales pero también llega los clientes por la promoción de boca, boca que realizan los clientes de la empresa.</p>
<p><b>Finanzas y contabilidad</b></p>	<p>- <b>Inversiones</b></p> <p>La empresa invierte principalmente en equipamiento para facilitar cada uno de sus procesos donde se adquiere procesadoras de alimentos de aves y equipamiento de oficinas también a comenzado una nueva construcción de una nuevo galpón y se ha adquirido un nuevo vehículo hasta el año 2018 donde existe un crecimiento de activos no corrientes de 624740,32 del año 2017 al 2018.</p> <p>- <b>Financiamiento</b></p> <p>Desde su creación la empresa siempre ha tenido apalancamiento en diferentes instituciones financieros hasta la actualidad.</p> <p>Uno de las principales instituciones con lo que trabaja la empresa es la Corporación Financiera Nacional CFN con la cual posee créditos a largo plazo que es de 5 años, otra de las entidades financieras con las que trabaja es el Banco del Austro también le otorga créditos a largo plazo y a corto plazo se maneja con la Sociedad Financera Unifinsa estas tres institucines financieras son sus principales fuentes de fianciamiento y para realizar transacciones utiliza el Banco de Pichincha.</p> <p>- <b>Rentabilidad</b></p> <p>La empresa a tenido disminución en la rentabilidad en relación al año 2017 con el año 2018 donde se puede ver que ha existido una diferencia de -2311582,1 este efecto se puede ver en el estado de resultado de la empresa donde ha existido altos gastos con relación al año anterior pero no se ha incrementado las ventas.</p>
<p><b>Administrativo</b></p>	<p>- <b>Planificación.</b></p> <p>Dentro de la administración de la empresa Avícola Sierra Fértil existe una planificación en la renovación de las gallinas ponedoras de manera que existe el conocimiento sobre el ciclo de vida de las gallinas ponedoras y como deben alimentarles para que puedan alargar la vida de producción, donde mediante un dato estimado que manifestaron que las gallinas</p>

pueden poner huevos 2 años sin descanso en su mayor capacidad. También ellos planifican el procesamiento del balanceado para poder obtener los huevos de buena calidad de manera que depende mucho la calidad de los huevos de la alimentación de las gallinas.

Existe en la empresa 11 bloques con capacidad de 247000 gallinas ponedoras entonces ellos en el ciclo de renovación siempre toman 6 meses antes que se termine el ciclo de la puesta de huevos de la gallina de manera que ellos ya compran crías de las aves de 1 día y lo crían para ya cuando se termine el ciclo de reproducción de las otras gallinas poder remplazarlos por otras por lo cual tiene asignado 4 bloques donde mantiene a las futuras ponedoras.

### **Organización.**

Existe una organización de línea recta debido a que todo se consulta directamente a la gerente es decir existe una concentración de toma de decisiones que hasta la más mínima decisión es tomada por la gerente. Desde mi punto de vista debería existir distribución en este aspecto para agilizar los procesos.

### **-Manejo de talento humano**

#### **El proceso de contratación**

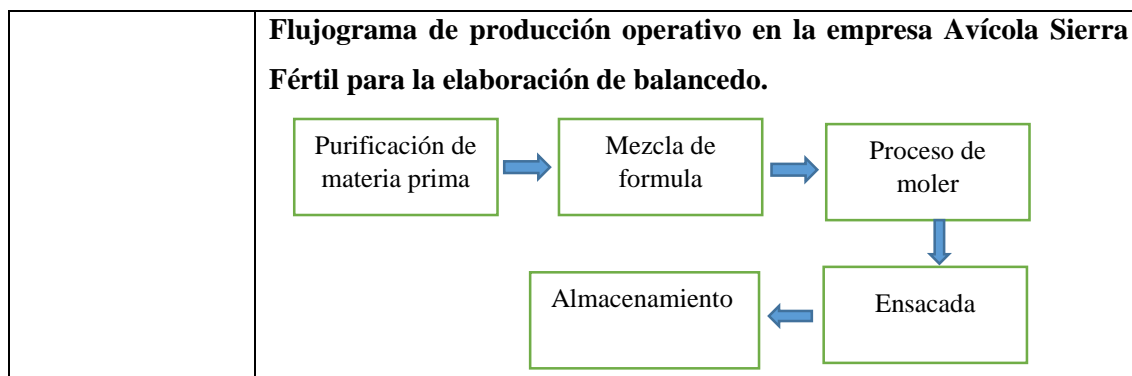
El proceso de contratación se realiza mediante dos procesos primero los aspirantes deben acercarse a dejar su carpeta en la empresa, luego si hay alguna vacante dependiendo el perfil se comunican con el aspirante para realizarle una entrevista de trabajo a través del cual toman la decisión de contratación.

#### **Motivación e integración del personal**

En la empresa existe una política que cada 6 meses existe una semana de vacaciones para cada uno de sus colaboradores y para los vendedores existe comisiones también existe un control que establecen como empresa es el tiempo de trabajo de sus colaboradores debido a que deben timbrar a la entrada y a la salida.



	<p>Dentro de la empresa no ha existido procesos de integración con los colaboradores.</p> <p><b>Capacitación</b></p> <p>La empresa no asigna ningún proceso de capacitación ni para los recién llegados de manera que ellos al momento que ingresa un nuevo colaborador asigna a una persona que le explique sobre el trabajo que va realizar y si tiene alguna duda debe preguntar durante los primeros días de integración a la persona asignada.</p> <p><b>Remuneración</b></p> <p>La remuneración de los empleados se realiza de manera mensual, el empleado ya cuando cumple el mes debe acercarse donde la contadora para retirar su sueldo en la oficina.</p>
<p><b>Sistemas de administración de la información</b></p>	<p>Existe un estricto manejo de la información debido a que alguna información dentro de la empresa es restringida hasta para los colaboradores de la entidad.</p> <p>Dentro de esta área también contamos con la información que procesan de las compras y ventas; es decir, el proceso de facturación de manera que las facturas emitidas por la empresa son físicas y las que ellos reciben algunas son físicas y otras son digitales en una mayoría la cual reciben mediante el correo electrónico de la empresa.</p>
<p><b>Producción y operaciones</b></p>	<p>En este proceso la empresa se ha ido actualizando para mejorar el proceso de producción operativo mediante la adquisición de nuevas maquinarias y de tecnología para poder realizar de manera más eficiente y eficaz sus procesos operativos ya que la empresa procesa la alimentación de las aves para su consumo y venta.</p> <p>El procesamiento del balanceado que la empresa realiza se elabora con productos de calidad para así poder producir un alimento complementario para la gallinas ponedoras de manera que la alimentación es la base principal para una buena producción.</p>



Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil  
 Elaborado por: Vilma Coro.2019

### 3.5.1.2. Fortalezas y debilidades

**Tabla 15-3:** Fortalezas y debilidades

<b>Criterio</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Producto	F1.- El producto ofertado es de consumo masivo y de calidad.	D1.-El precio de su producto es inestable.
Operativo	F2.- Existe conocimiento sobre el cuidado y alimentación de las gallinas. F3.- Adquisición de nuevas maquinarias para el proceso operativo.	D2.- No cuentan con un lugar específico para dar tratamientos a las gallinas. D3.- Falta de capacitación para el uso de maquinarias.
Financiero	F4.- Capacidad de apalancamiento financiero. F5.- Capital de trabajo propio	D4.- Disminución de rentabilidad.. D5.- Carteras de clientes con morosidad.
Talento humano	F6.- Equipo de trabajadores enfocados en mantener buenas relaciones.	D6.- Falta de capacitación al personal y la inexistencia de políticas de integración e inducción para sus colaboradores.
Administrativo	F7.-Manejo de información de la empresa con precaución. F8.-Tiene un vínculo con los clientes de manera estable.	D7.- La inexistencia de facturación electrónica. D8.- No cuentan con departamento de promoción.

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil  
 Elaborado por: Vilma Coro.2019

3.5.1.3. Matriz de evaluación interno

**Tabla 16-3:** Matriz de evaluación interno

<b>Matriz de evaluación de factores internos</b>			
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
El producto ofertado es de consumo masivo y de calidad.	0,07	5	0,35
Existe conocimiento sobre el cuidado y alimentación de las gallinas.	0,07	5	0,35
Adquisición de nuevas maquinarias para el proceso operativo.	0,04	3	0,12
Capacidad de apalancamiento financiero.	0.07	5	0,35
Capital de trabajo propio	0.05	4	0,20
Equipo de trabajadores enfocados en mantener buenas relaciones.	0.07	5	0,35
Manejo de información de la empresa con precaución.	0.04	3	0,12
Tiene un vínculo con los clientes de manera estable.	0.06	4	0,24
<b>Total fortalezas</b>	<b>0,47</b>		<b>2,08</b>

<b>Debilidades</b>			
El precio de su producto es inestable.	0,07	5	0,35
No cuentan con un lugar específico para dar tratamientos a las gallinas.	0,07	5	0,35
Falta de capacitación para el uso de maquinarias.	0,06	4	0,24
Disminución de rentabilidad	0,07	5	0,35
Carteras de clientes con morosidad.	0,07	5	0,35
Falta de capacitación al personal y la inexistencia de políticas de integración e inducción para sus colaboradores.	0,07	5	0,35
La inexistencia de facturación electrónica.	0,06	4	0,24
No cuentan con departamento de promoción.	0,06	4	0,24
<b>Total debilidades</b>	<b>0,53</b>		<b>2,47</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4,55</b>

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil  
**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

La matriz de los factores internos (EFI) en base a la ponderación del total de las debilidades tenemos como resultado un 2,47 el cual es superior al total de las fortalezas que tiene 2,08 de ponderación donde existe una diferencia de 0,39 de las fortalezas para con las debilidades de manera que se puede aprovechar esto como puntos a favor para poder mejorar las debilidades de la empresa.

### 3.5.2. Análisis Externo

#### 3.5.2.1. PESTEL

**Tabla 17-3: Pestel**

<b><u>Económico</u></b>	
<b>Causa</b> Inflación Fuentes de financiamientos Políticas económicas del gobierno  PIB	<b>Efecto</b> Aumento de costos Accesibilidad a apalancamiento Crea condiciones necesarias para aprovechar la capacidad de producción de las empresas Si el PIB aumenta existe un crecimiento económico con relación a la productividad y a la inversión y si disminuye existe recesión.
Inflación Se puede definir como e incremento de los precios en Ecuador hasta marzo del 2019 - 0,12 según el informe de (INEC)	Aumento de costos
A1. Incremento de costos de materia prima	
Fuentes de financiamiento Medios por la cual las empresas acceden a recursos financieros.	Disponibilidad de capital para inversión
O1. Fuente de financiamiento con baja tasa activa para empresas del sector agropecuario	
Políticas económicas del gobierno	Crea condiciones necesarias para aprovechar la capacidad de producción de las empresas
O2. Creación de políticas económicas favorables para el sector empresarial	
<b><u>Político</u></b>	
<b>Causa</b> Creación de políticas monetarias  Políticas empresariales	<b>Efecto</b> Incertidumbre en las empresas y los clientes Encaje bancario (crece) reduce el circulante (disminuye) aumenta el circulante. Ayuda al crecimiento de la empresa.
Creación de políticas monetarias	Incertidumbre en las empresas y los clientes

	Encaje bancario (crece) reduce el circulante (disminuye) aumenta el circulante.
A2. Incertidumbre en la empresa y los clientes	
Políticas empresariales Ayuda al desarrollo potencial y dinámico de las empresas	Ayuda al crecimiento de la empresa.
O3. Políticas empresariales que ayudan al sector empresarial	
<b><u>Legal</u></b>	
<b>Causa</b> Políticas de responsabilidad social Ley de incrementos de salarios	<b>Efecto</b> Contribuye al crecimiento de la empresa Bienestar social
Políticas de responsabilidad social Su implementación aporta a la empresa a crear lineamientos para ayudar a la sociedad	Contribuye al crecimiento de la empresa
O4. Políticas de Responsabilidad social	
Ley de incrementos de salarios Índices económicos y precautelar para los trabajadores	Bienestar social
O5. Ley de bienestar social	
<b><u>Ecológico</u></b>	
<b>Causa</b> Desastres naturales Creación de leyes sobre la energía renovables	<b>Efecto</b> Pérdidas inesperadas Bienestar ambiental
Desastres naturales Efectos causados por la naturaleza	Pérdidas inesperadas
A3. Pérdidas inesperadas por desastres naturales	
Creación de leyes sobre la energía renovables	Bienestar ambiental

O6. Políticas ambientales	
<b><u>Tecnológico</u></b>	
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Crecimiento de desarrollo tecnológico Incremento de investigación Incremento de grado de obsolescencia tecnológica	Incrementa de la globalización Nuevos instrumentos tecnológicos Incremento de contaminación ambiental
Crecimiento de desarrollo tecnológico El cuál es la puerta para acceder a nuevos instrumentos de desarrollo empresarial	Incrementa de la globalización
O7. El incremento de la globalización	
Incremento de investigación Se puede acceder a información actualizada.	Nuevos instrumentos tecnológicos
O8. Información disponible y accesible con facilidad	
Incremento de grado de obsolescencia tecnológica Esto es un efecto que crece de manera muy rápida debido al desarrollo tecnológico	Incremento de contaminación ambiental
A4. Aumento de la contaminación	
<b><u>Sociocultural</u></b>	
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Tasa de natalidad Está relacionado con el incremento de la población	Incremento de población
O9.- Incremento de población	

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil  
**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

3.5.2.2. *Las fuerzas de Porter de la empresa Avícola Sierra Fértil*

**Tabla 18-3:** Las fuerzas de Porter de la empresa Avícola Sierra Fértil

<b>Las fuerzas de Porter de la empresa Avícola Sierra Fértil</b>	
<b>Amenaza de nuevos competidores en el mercado</b>	
<p>Existe competencia debido a que en los últimos años el sector avícola ha tenido un importante crecimiento en el mercado en la creación de avícolas grandes y los pequeños emprendimientos que se dedican a esta actividad.</p> <p>Cuando hablamos de nuevas competencias podemos recalcar que en la actualidad se están creando como emprendimientos pequeños galpones de gallinas ponedoras de 2000 a 3000 mucho de estos emprendimientos aun no son identificadas como competencias pero se están ganando un pequeño espacio en el mercado principalmente con la venta de los huevos.</p>	
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Nuevas competencias en el mercado Esto es un factor que influye en los precios de los productos.	Incremento de oferta de los productos
A5. Incremento de competencia	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	
<p>La Empresa avícola Sierra Fértil tiene como principal proveedora Incubadora Nacional C.A.Inca de donde compra pollos de incubación para su crianza, las crías que ellos compran son especializadas en producir huevos, dichas aves de corral se las denomina ponedoras. La empresa maneja un contrato con esta empresa basándose en el ciclo de vida de producción de las gallinas de manera que cada bloque de la empresa tiene capacidades de 247000 gallinas en adelante y cuatro de las construcciones de galpón es asignada para la crianza de manera que ellos van realizando pedidos anticipados con 6 meses antes que se termine el ciclo de producción de las gallinas de cada galpón de manera que no todos tienen el mismo período de producción. Los proveedores de materia prima de la empresa para el balanceado tenemos que la materia principal que es el maíz esto les compra a bodegas de la región costa donde ya la materia prima es procesada con un tratamiento, el contrato que tiene con estos proveedores es que el precio debe mantenerse sin cambiar durante todo el año sin importar la variación del mercado esto es acordado por ambas partes.</p> <p>Los otros productos complementarios como soya, afrecho, gluten entre otros tienen un proveedor fijo que visita a la empresa mensualmente y deja producto para el mes y se trabaja con créditos en las facturas por pagar, se paga una y queda la otra que deja pendiente.</p>	



<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Oferta de productos con acceso a créditos y facilidades de pagos.	Apertura a acceder a materia prima
O10. Apertura a créditos con los proveedores con facilidades de pago	
<p><b>Poder de negociación de los clientes</b></p> <p>Existe mucha competencia en el mercado principalmente con los huevos que es el principal producto de la empresa debido a esto la mayor cantidad de clientes que posee la empresa es principalmente por la diferenciación en los precios y la capacidad de respuesta en cada uno de los pedidos, muchos de los cliente son fijos los que poseen depósitos de huevos de cada uno de los sectores y casi el 50% de los clientes son de otras provincias los que se acercan a comprar en alta gama el producto de manera que ellos piden precios accesibles para poder ellos poseer un margen de ganancia y para los alimentos de aves los principales clientes son los granjeros de pequeños y medianos emprendimientos una de las políticas que usa la empresa en este producto es que si la compra es de alta gama se puede entregar el producto donde se requiere y no se cobra el costo de transporte.</p>	
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Poder de negociación de los clientes	Cumplir con las peticiones de los clientes
A6. Acceder a peticiones de disminución de precios por exceso de oferta	
<p><b>Rivalidad de los competidores actuales</b></p> <p>Según ekosnegocios existe más de 8 Avícolas grandes en el país sin contar los pequeños emprendiendo que se dedican a esta actividad los cuales son innumerables y se incrementan cada día más, pero la empresa considera que la principal diferenciación de su producto es la calidad que ellos ofrecen. (Ekosnegocios, 2019)</p>	
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Crecimiento de pequeños emprendimientos	Aparición de competidores indirecto en el mercado
A7. Competencia indirecta	

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Tabla 19-3:** Empresas avícolas en el mercado ecuatoriano

EMPRESAS	ACTIVIDAD
AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA	Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos.
AVÍCOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID	Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie Gallus Domesticus)
INTEGRACION AVICOLA ORO S.A.	Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie Gallus Domesticus).
AVICOLA FERNANDEZ S.A.	Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie Gallus Domesticus).
AVESCA AVICOLA ECUATORIANA CA	Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie Gallus Domesticus).
PRODUCTORA AVICOLA CEVALLOS PROAVICEA CIA. LTDA.	Crianza de pollos y aves de corral
AVES DEL ORIENTE S.A. ORIAVESA	Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral.
AVIFLORES PUGLLA CIA. LTDA.	Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos.

**Fuente:** (Ekosnegocios, 2019)

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

3.5.2.3. Oportunidades y amenazas

**Tabla 20-3:** Oportunidades y amenazas

Economía	<p>O1.- Creación de políticas económicas favorables para el sector empresarial</p> <p>O2.- Fuente de financiamiento con baja tasa activa para empresas del sector agropecuario</p> <p>O3.- Apertura a créditos con los proveedores con facilidades de pago</p>	<p>A1.- Incremento de costos de materia prima</p> <p>A2.- Inversiones no adecuados</p> <p>A3.- Acceder a peticiones de disminución de precios por exceso de oferta</p>
Mercado	<p>O4.- Incremento de población</p> <p>O5.- Aumento de emprendimientos</p>	<p>A4.- Incremento de Competencia.</p> <p>A5.- Competencia indirecta</p>
Tecnológico	<p>O6.-El incremento de la globalización</p> <p>O7.-Información disponible y accesible con facilidad</p>	<p>A6.- Desigualdades económicas</p> <p>A7.- Mala utilización de información</p>
Política	<p>O8.- Políticas empresariales que ayudan al sector empresarial</p> <p>O9.- Ley de bienestar social</p>	<p>A8.- Incertidumbre en las empresas por el desconocimiento</p> <p>A9.- Abuso por parte de la sociedad</p>
Ambiental	<p>O10.- Políticas ambientales</p>	<p>A10.- Aumento de la contaminación</p>

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

3.5.2.4. Matriz de evaluación Externo

**Tabla 21-3:** Matriz de evaluación externa

<b>Ejemplo de matriz de evaluación de factores Externo</b>			
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Creación de políticas económicas favorables para el sector empresarial	0,07	5	0,35
Fuente de financiamiento con baja tasa activa para empresas del sector agropecuario	0,07	5	0,35
Apertura de créditos con los proveedores con facilidades de pago	0,03	3	0,09
Incremento de población	0,07	5	0,35
Aumento de emprendimientos	0,06	4	0,24
El incremento de la globalización	0,04	4	0,16
Información disponible y accesible con facilidad	0,04	4	0,16
Políticas empresariales que ayudan al sector empresarial	0,07	5	0,35
Ley de bienestar social	0,04	4	0,16
Políticas ambientales	0,04	4	0,16
<b>Total oportunidades</b>	<b>0,53</b>		<b>2,37</b>
<b>Amenazas</b>			
Incremento de costos de materia prima	0,07	5	0,35
Inversiones no adecuadas	0,04	3	0,12

Acceder a peticiones de disminución de precios por exceso de oferta	0,04	3	0,12
Incremento de Competencia	0,07		0,35
Competencia indirecta	0,03	3	0,09
Desigualdades económicos	0,05	4	0, 20
Mala utilización de información	0,03	3	0,09
Incertidumbre en las empresas por el desconocimiento	0,05	4	0,20
Abuso por parte de la sociedad	0,04	3	0,12
Aumento de la contaminación	0,05	4	0,20
<b>Total Amenazas</b>	<b>0,49</b>		<b>1,84</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4,21</b>

Fuente: Empresa Avícola sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019

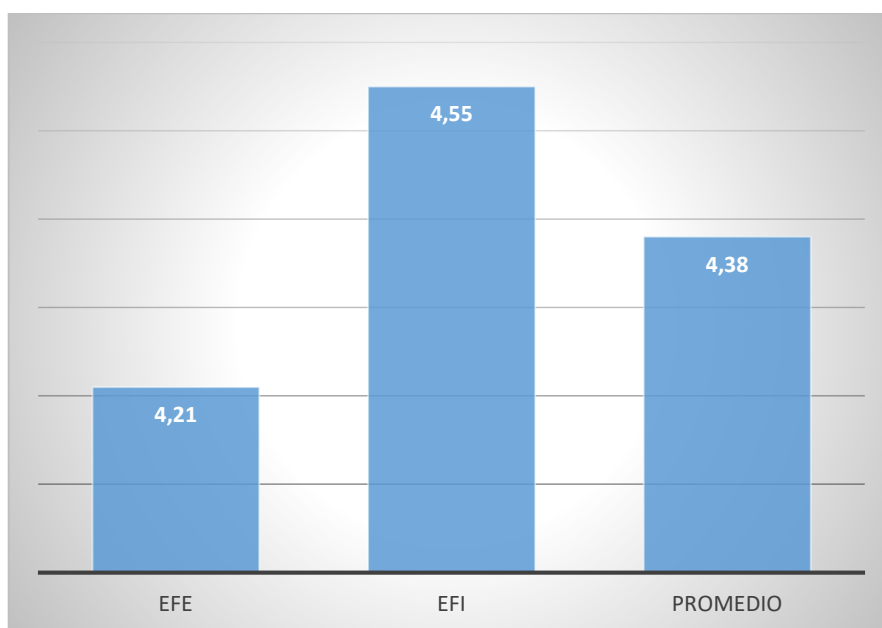
La matriz de evaluación externa (EFE) nos da como resultado el total de oportunidades de 2,37 y el total de amenazas es de 1,84 donde se puede analizar que existe más oportunidades que amenazas mediante los cuales podemos contrarrestar los peligros que se presentan ante la empresa donde es importante armar estrategias para así fomentar la estabilidad de la empresa.

### 5.3.3. Cruce de matrices EFE- EFI

**Tabla 22-3: EFE- EFI**

EFE	EFI	PROMEDIO
4,21	4,55	4,38

Fuente: Matriz EFE- EFI  
Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Gráfico 13-3:** Cruce de matrices EFE- EFI

**Fuente:** Tabla N° 10-4

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

En el presente gráfico tenemos un promedio de 4,38 entre la ponderación del análisis externo e interno de manera que se puede tomar de base para la elaboración de estrategias basándose en las oportunidades y fortalezas.

### 3.6. Matriz DAFO

Para la elaboración del DAFO se tomará en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con calificaciones más altas dependiendo las matrices de ponderaciones tanto interno como externo.

**Tabla 23-3: Matriz de estrategias**

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			F1. El producto ofertado es de consumo masivo y de calidad. F2. Existe conocimiento sobre el cuidado y alimentación de las gallinas. F3. Capacidad de apalancamiento financiero. F4. Capital de trabajo propio F5. Equipo de trabajadores enfocados en mantener buenas relaciones. F6. Tiene un vínculo con los clientes de manera estable.
OPORTUNIDADES	O1. Creación de políticas económicas favorables para el sector empresarial O2. Fuente de financiamiento con baja tasa activa para empresas del sector agropecuario O3. Incremento de población O4. El incremento de la globalización O5. Políticas empresariales que ayudan al sector empresarial O6. Políticas ambientales	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
		F1, O4. Crear un sitio web para poder ofertar los productos y promocionarse como empresa. F4, O2. Incrementar el nivel de ventas en un 30% hasta el año 2022 F1, O3. Expandir el negocio a todas las regiones del país.	D3, O5. Mejorar las estrategias de análisis de clientes.
AMENAZAS	A1. Incremento de costos de materia prima A2. Inversiones no adecuadas A3. Incremento de Competencia A4. Desigualdades económicas A5. Incertidumbre en las empresas por el desconocimiento A6. Aumento de la contaminación	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
		F4, A2. Crear un sitio específico donde se de tratamientos a las enfermedades de las aves.	D4, A3. Formar a todo el personal en cada uno de sus áreas para ser más competitivos. D6, A3. Crear un departamento de marketing para que se encargue de realizar programas de promoción para los próximos 5 años. D5, A2. Implementar el proceso de facturación electrónica en la empresa.

Fuente: Matriz EFE- EFI

Elaborado por: Vilma Coro.2019





### 3.8. Perfil estratégico de la Empresa Avícola Sierra Fértil

<b><u>Desarrollo</u></b>	
<b>Liderazgo en costos:</b> La empresa Avícola Sierra Fértil a trabajado mucho en el mejoramiento de los procesos productivos para lo cual ha adquirido maquinarias para agilizar los procesos de manera que esto ha permitido disminuir costos de producción en mano de obra y el tiempo de producción por lo cual se puede ofertar precios accesibles. De manera que la empresa dentro de la ventaja competitivo está ubicada en el de liderazgo en costos siendo sus precios los más competitivos de la zona donde se encuentra ubicada ellos pueden ofertar su producto con un margen menor a los de la competencia.	
<b><u>Crecer</u></b>	<b><u>Competitividad</u></b>
<b>Diversificación:</b> La empresa tiene un crecimiento en diversificación de producto de manera que están orientándose a sembrar brócoli y a la ganadería dentro de la rama de agricultura. De manera que dentro de sus objetivos como empresa esta empezar a exportar brócoli.	<b>Seguidor:</b> Se considera como seguidora la empresa debido a que siempre desarrolla sus estrategias en base a sus clientes fijos es decir en el segmento de mercado donde posee más ventaja y el sector donde es más conocido.

**Gráfico 15-3:** Perfil estratégico de la Empresa Avícola Sierra Fértil

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

### 3.9. Análisis horizontal y vertical de la empresa Avícola Sierra Fértil

**Tabla 24-3:** Estado de resultado del año 2017-2018

				Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
						2017-2018	
Años	2017	2018	2017	2018	VAR, ABS	VAR RELV	
ACTIVO	22278273	20102705	100,0%	100,0%	-2175568	-11%	
ACTIVO CORRIENTE	13684003	10884695	61,4%	54,1%	-2799309	-26%	
Caja	557496,7	381753,27	2,5%	1,9%	-175743,43	-46%	
Bancos	6521,62	32331,28	0,0%	0,2%	25809,66	80%	
Docum y cuentas por cobrar cliente	1490634,7	711635,74	6,7%	3,5%	-778998,98	-109%	
Otras cuentas por cobrar relacionado	2760653,6	59083,95	12,4%	0,3%	-2701569,7	-4572%	
Otras cuentas por cobrar	3181050,3	3090128,34	14,3%	15,4%	-90921,98	-3%	
(-) Provisión cuentas incobrables i ID	-260714	-235583,63	-1,2%	-1,2%	25130,37	-11%	
Inv de materia prima	3151744,6	3824351,69	14,1%	19,0%	672607,08	18%	
Inv de productos en proceso	153063,8	5009,86	0,7%	0,0%	-148053,94	-2955%	
Inv de sumin o mat a ser consu en el p	155315,7	234336,23	0,7%	1,2%	79020,53	34%	
Inv de prod term y mercad en almace	28423,75	145529,32	0,1%	0,7%	117105,57	80%	
Mercadería en tránsito	1320439,3	514339,34	5,9%	2,6%	-806099,91	-157%	
Anticipos a proveedores	115164,53	140149,02	0,5%	0,7%	24984,49	18%	
Crédito tribut a favor de los empl	968812,88	590547,55	4,3%	2,9%	-378265,33	-64%	
Anticipo de impuesto a la renta	55395,68	154601,08	0,2%	0,8%	99205,4	64%	
ACTIVO NO CORRIENTE	8594270	9218010,1	38,6%	45,9%	623740,31	7%	
Terreno	890667,71	890667,71	4,0%	4,0%	0	0%	
Construcciones en curso	256169,88	620436,22	1,1%	3,1%	364266,34	59%	
Instalaciones	70962,33	70962,33	0,3%	0,3%	0	0%	

Muebles y enseres	43302,61	43302,61	0,2%	0,2%	0	0%
Maquinaria y equipo	1648055,6	1678055,58	7,4%	8,3%	30000	2%
Edificio	1212756	1212756	5,4%	5,6%	0	0%
Equipo de computación	56520,12	56520,12	0,3%	0,3%	0	0%
Vehículos equipo de trans y equipo c	468142,63	629142,63	2,1%	3,1%	161000	26%
Galpones	4424463	5060679,98	19,9%	25,2%	636216,96	13%
(-) Depreciación acum propiedad, plan	-2968336	-3512888,2	-13,3%	-17,5%	-544552	16%
Animales vivos en crecimiento	588490,45	1052060,91	2,6%	5,2%	463570,46	44%
Animales vivos en producción	1634089,1	1210858,23	7,3%	6,0%	-423230,88	-35%
Activo intangible	15187,2	15456	0,1%	0,1%	268,8	2%
Otros activos	253799,37	190000	1,1%	0,9%	-63799,37	-34%
<b>PASIVO</b>	<b>14833199</b>	<b>14707908,8</b>	<b>66,6%</b>	<b>73,2%</b>	<b>-125290,35</b>	<b>-1%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9463708</b>	<b>5064394,7</b>	<b>42,5%</b>	<b>25,2%</b>	<b>-4399313</b>	<b>-87%</b>
Cuentas y documentos por pagar	4157721,1	1919776,27	18,7%	9,5%	-2237944,9	-117%
Obligaciones con instituciones finan	1530620,6	1493392	6,9%	7,4%	-37228,61	-2%
Con la administración tributaria	34075,81	33177,35	0,2%	0,2%	-898,46	-3%
Impuesto a la renta por pagar del ej	1323980	156029,74	5,9%	0,8%	-1167950,3	-749%
Con el IESS	13970,36	16657,5	0,1%	0,1%	2687,14	16%
Por beneficios de la ley a empleados	30021,37	74210,13	0,1%	0,4%	44188,76	60%
Participación trabajadora por pagar	658809,5	25028,95	3,0%	0,1%	-633780,55	-2532%
Anticipo de clientes	822370,48	908284,39	3,7%	4,5%	85913,91	9%
Otras cuentas por pagar	892138,44	437838,34	4,0%	2,2%	-454300,1	-104%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5367491</b>	<b>9643514,1</b>	<b>24,1%</b>	<b>48,0%</b>	<b>4276022,7</b>	<b>44%</b>
Obligaciones con instituciones finan	5367167,9	9607790,44	24,1%	47,8%	4240622,55	44%
Jubilación patronal	973,68	3940,87	0,0%	0,0%	2967,19	75%
Provisión Desahucio	1349,82	31782,78	0,0%	0,2%	30432,96	96%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>7445074</b>	<b>5394796</b>	<b>33,4%</b>	<b>26,8%</b>	<b>-2050278</b>	<b>-38%</b>

Capital	4662629,9	4662629,86	20,9%	23,2%	0	0%
Utilidad del año anterior	563893,63	825197,93	2,5%	4,1%	261304,3	32%
Perdida del año anterior	-190723,5	-190723,46	-0,9%	-0,9%	0	0%
Resultado del ejercicio	2409273,8	97691,67	10,8%	0,5%	-2311582,1	-2366%
<b>PASIVO+ PATRIMONIO</b>	22278273	20102705	100,0%	100,0%	-2175568	-11%

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

### Análisis

En los resultados que arrojó el estado de resultados de la empresa Avícola Sierra Fértil tenemos que en el análisis vertical que se elaboró del periodo 2017-2018 tenemos como resultados realizados en base al total activo donde el total de activo corriente de la empresa en el año 2018 representa un 61,4% del total de activos el cual es representativo y para el año 2018 existido una disminución al 54,1% este efecto sería porque ha existido una disminución notable en el inventario de productos en proceso y en los activos no corrientes tenemos una variación relativa en el año 2017 de 38,6% y en el año 2018 se ha incrementado al 45,9% esto es debido a que la empresa decidió adquirir algún bien, en el pasivo corriente tenemos en el año 2017 42,5% y en el año 2018 se disminuyó a 24,2% el cual significa que se canceló un notable porcentaje de deudas a corto plazo y en el pasivo no corriente tenemos en el año 2017 24,1% y en el año 2018 48% donde se puede interpretar que adquirió alguna deuda a largo plazo y el patrimonio el año 2017 tiene un 33,4% y el 2018 disminuye a 26,8% esto se da por que la empresa ha tenido una disminución en utilidades. En el análisis horizontal tenemos en activo corriente una variación absoluta de -2175568 el cual representa una variación relativa de -11% de manera que existe una disminución en el activo, en el año 2018 con relación al 2017 y en el total pasivo existe una variación absoluta de -125290,35 que representa una variación relativa de -1% esto se puede dar por que se ha cancelado algunas deudas a corto plazo y el total de patrimonio del año 2017 y 2018 existe una variación absoluta de -2050278 y una variación relativa de -38% es decir que este efecto se dio por la disminución en las utilidades de la empresa.

**TABLA 25-3:** Estado de Resultado de la empresa Avícola Sierra Fértil 2017-2018

			Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
			2017	2018	2017	2018
					<b>2017-2018</b>	
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>VAR, ABS</b>	<b>VAR RELV</b>
<b>INGRESOS</b>	25437355	27671658,2	100,0%	100,0%	2234303,16	8%
Ingresos de actividades ordinarias	23637074	25778135,5	92,9%	93,2%	2141061,36	8%
Ventas	23699650	25821148,1	93,2%	93,3%	2121497,85	8%
Otros ingresos de actividades or	-62576,19	-43012,6	-0,2%	-0,2%	19563,59	-45%
No operacionales	1800451,8	1893522,79	7,1%	6,8%	93071	5%
Venta de activos	1633616,3	1392715,2	6,4%	5,0%	-240901,08	-17%
Diversos	166845,51	500807,59	0,7%	1,8%	333962,08	67%
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	21045473	27573966,6	82,7%	99,6%	6528494	24%
Costos de ventas y producción	18975522	25375850,5	74,6%	91,7%	6400329,01	25%
Operacionales de administración	1351649	1259893,19	5,3%	4,6%	-91755,8	-7%
Personal administrativo	299661,49	407968,61	1,2%	1,5%	108307,12	27%
Beneficios y provisiones sociales	74499,78	102856,48	0,3%	0,4%	28356,7	28%
Generales administración	512468,3	695922,81	2,0%	2,5%	183454,51	26%
Mantenimiento y adecuaciones	451341,23	31831,91	1,8%	0,1%	-419509,32	-1318%
Depreciación, amortización, provisiones	13678,19	21313,38	0,1%	0,1%	7635,19	36%
Operacionales comerciales	334612,75	171864,49	1,3%	0,6%	-162748,26	-95%
Personal comercial	987,02	10980,79	0,0%	0,0%	9993,77	91%
Beneficios y provisiones sociales	16171,94	22611,29	0,1%	0,1%	6439,35	28%
Generales comerciales	276527,94	101087,24	1,1%	0,4%	-175440,7	-174%
Mantenimiento y adecuaciones co	11966,97	4013,05	0,0%	0,0%	-7953,92	-198%
Depreciación, amortización, provisiones	28958,88	33172,12	0,1%	0,1%	4213,24	13%
Operacionales de producción	15252,69	87,69	0,1%	0,0%	-15165	-17294%
Personal producción huevos	18,44	32,02	0,0%	0,0%	13,58	42%

Personal producción BAL	0,04	0,07	0,0%	0,0%	0,03	43%
Generales producción GIF	22,69	55,52	0,0%	0,0%	32,83	59%
Materia prima	15211,43	0,06	0,1%	0,0%	-15211,37	-25352283%
No operacionales	368136,62	766270,67	1,4%	2,8%	398134,05	52%
Financiera	359468,2	638080,86	1,4%	2,3%	278612,66	44%
Pérdida en venta retiros de bienes	5703,17	98295,96	0,0%	0,4%	92592,79	94%
Gastos diversos	2965,33	29893,85	0,0%	0,1%	26928,52	90%
Resultados en operaciones antes	4392063,3	97691,67	17,3%	0,4%	-4294371,6	-4396%
<b>RESULTADO NETO EN OPERACIONES</b>	<b>2409273,8</b>	<b>97691,67</b>	<b>9,5%</b>	<b>0,4%</b>	<b>-2311582,1</b>	<b>-2366%</b>

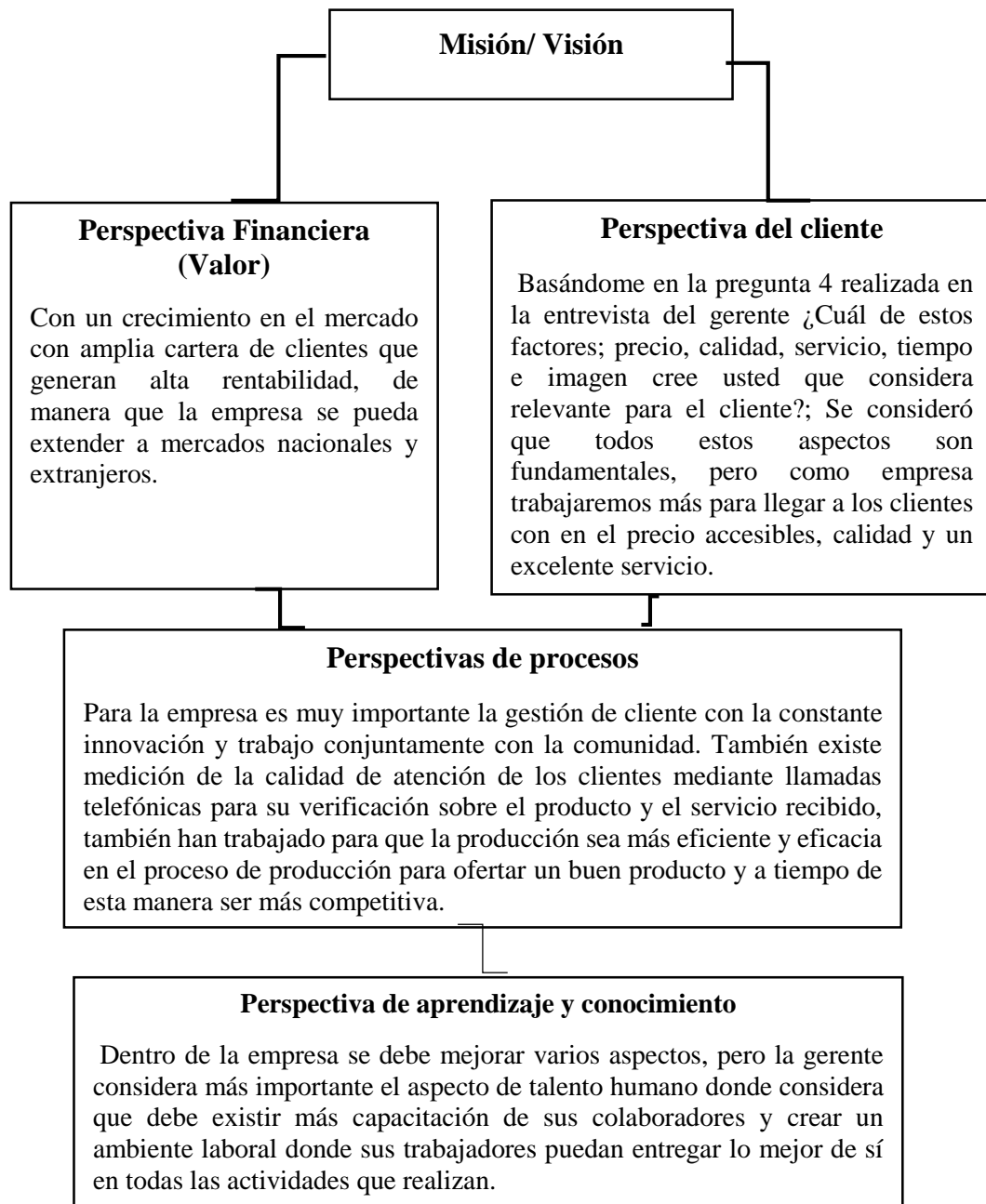
Fuente: Estado de Resultado de la Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

### Análisis

El Estado de Resultado de la Empresa Avícola Sierra Fértil arroja como resultado en el análisis vertical aplicado del año 2017 y 2018 los cuales fueron calculados en base a los ingresos de la empresa de manera que en el año 2017 tenemos en el costo y gastos de 82,7% en relación de los ingresos pero para el año 2018 se ha incrementado a un 99,6 con relación al año anterior, en el año 2017, existe ventas de 93,2% en relación a los ingresos para el año 2018 tiene un muy bajo incremento de 0,1% de las ventas y la utilidad de la empresa en el año 2017 es de 9,5% en relación a l total de ingresos y para el año 2018 existió una disminución al 0.4% este efecto podría ser por que las ventas no aumentan pero los gastos sí. De manera que también se ha aplicado el análisis horizontal de los mismos años podemos decir que la variación absoluta de costos y gastos es de 6528494 el cual representa una variación relativa de 24% es decir que se incrementó los costos y gastos y en las ventas tenemos una variación absoluta de 2121497,87 y una variación relativa del 8% de manera que se ha incrementado y por último en el resultado neto de la operación tiene una variación absoluta de -2311582,12 y una variación relativa de -2366% es decir que ha existido una disminución de utilidades muy representativa.

### 3.10. Contenido del plan estratégico



**Gráfico 16-3:** CMI de la Empresa Avícola Sierra Fértil

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

### 3.10.1. Información para la misión

**Tabla 26-3:** Información de misión

¿Qué hace?	Producción y comercialización de productos; Huevos y alimento de aves
¿Para qué lo hace?	Para satisfacer la necesidad de la población.
¿Con que lo hace?	Con productos garantizados y precios accesibles.
¿Con cuales criterios se rige?	Con la calidad de producto y un servicio excelente para sus clientes.

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

#### Misión propuesta

“Somos una empresa de producción y comercialización de productos de consumo y de alimentos de aves de corral que busca satisfacer las necesidades de sus clientes con productos y servicio de calidad, garantizados y con precios accesibles que cumple con el acuerdo de los pedidos mediante el compromiso y responsabilidad.”

### 3.10.2. Información para la visión

**TABLA 27-3:** Información para la visión

Qué queremos ser en el futuro.	Una empresa líder en la producción y comercialización de huevos y alimentos de aves.
Qué cambios implementamos en lo que hacemos.	Implementación de recursos que faciliten y agiliten los procesos de producción y personas capacitadas para la utilización de la misma.
Cómo sobreviviremos productivamente.	Mediante la investigación y la actualización de información necesaria en los procesos productivos.

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019



## **Visión propuesta**

“Ser una empresa que lidera el mercado nacional en la producción y comercialización de huevos y alimentos de aves que genera rentabilidad con amplia cartera de clientes, entregando a nuestros consumidores servicio y producto de alta calidad mejorando la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos para así poder generar un excelente ambiente de trabajo entre los colaboradores y ser más competitivos en el mercado”.

### **3.10.3. Valores propuestas**

Los valores son principios personales que rigen cada uno de los colaboradores de la empresa llegando a convertirse la carta de presentación empresarial. De manera que tenemos los siguientes valores y principios.

#### **Principios y valores**

##### **Puntualidad**

La puntualidad se convierte una de los valores principales para la empresa de manera que es necesario que se cumpla todo el proceso sin retrasos para poder cumplir con cada uno de los compromisos empresariales.

##### **Responsabilidad**

Uno de los procesos que permite cumplir a cada uno de los que laboran en la empresa con sus obligaciones.

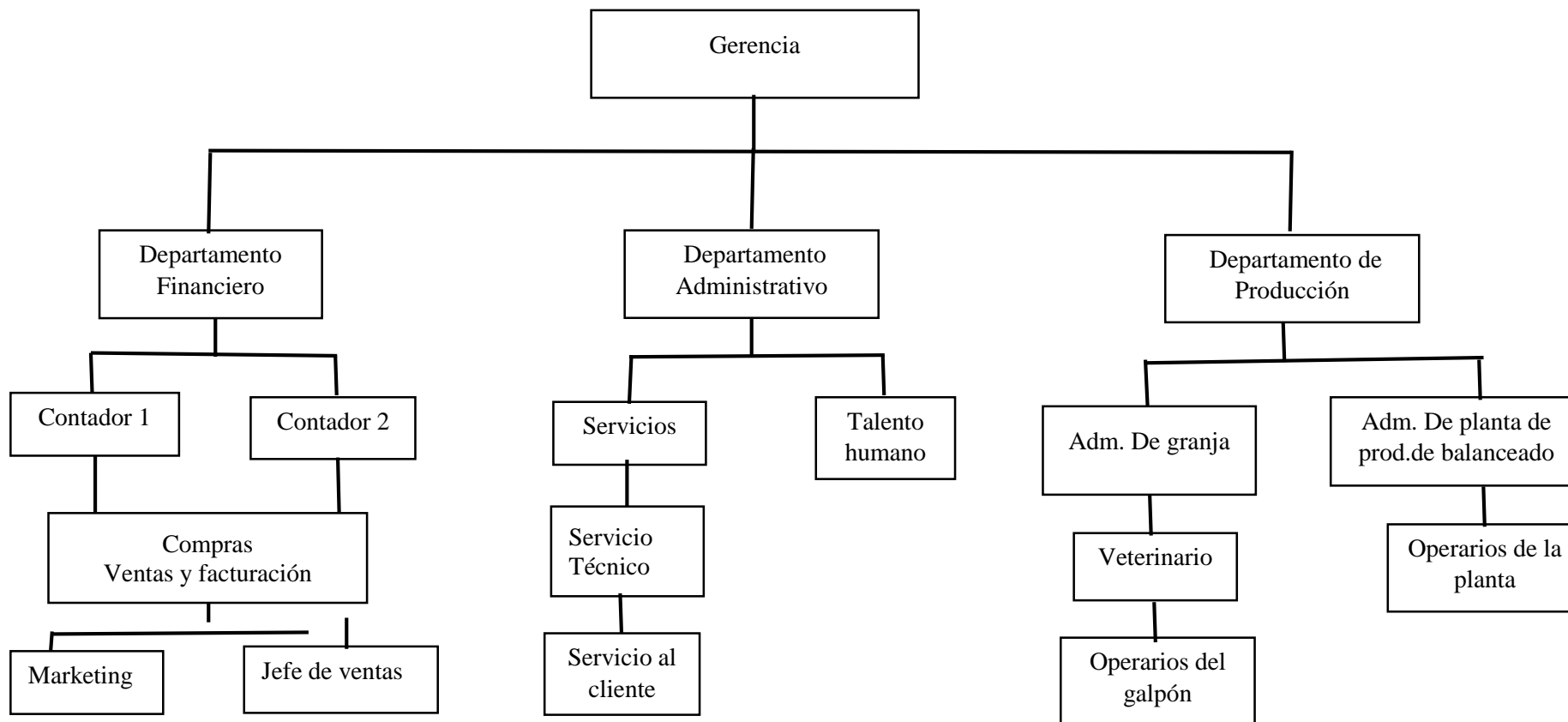
##### **Respeto**

El respeto se convierte en la base fundamental para la convivencia entre trabajadores mediante el cual se puede evitar conflictos.

##### **Compañerismo**

Siempre es importante que exista ayuda mutua entre colaboradores en una empresa de manera que esto ayuda a que pueda existir trabajo en equipo.

### 3.10.4. Organigrama estructural



**Gráfico 17-3:** Organigrama

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

### **3.10.5. Políticas**

- Realizar contrataciones de trabajadores basándose principalmente en sus conocimientos no solo en la experiencia.
- Dar incentivos a sus colaboradores de manera anual.
- Contar con el 4% de personas con capacidades especiales en la nómina de trabajadores.
- Cumplir con los pedidos de los clientes en el plazo acordado.
- Dar una atención de excelente calidad a los clientes.
- Garantizar la calidad de producto a los clientes.
- Realizar un apalancamiento por debajo del 50% del total de activo de la empresa.
- Debe existir un periodo de 15 días a un mes para los cobros de créditos del cliente.
- Dar garantías de sus productos.

3.10.6. *Objetivos estratégicos propuestos*

**Tabla 28-3:** Objetivos estratégicos

Objetivos	Específico	Medible	Indicador	Alcanzable	Real	Tiempo		
						C/P	M	L/P
Crear un sitio web para poder ofertar los productos y promocionarse como empresa.	Diseño e implementación de una plataforma virtual.	Eficacia con puntuación del 1 al 5 Dónde: Muy ineficiente 1 Muy eficiente 5	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100) /Resultado previsto	Se puede contratar un experto en sistemas.	Llegar a un mayor número de clientes.		X	
Incrementar el nivel de ventas en un 30% hasta el año 2022.	Implementar programas de promociones para vender más.	Eficiencia con puntuación -1 y 1 Ineficiente -1 Eficiente 1	<b>Eficiencia:</b> (Resultado alcanzado/costo real) *tiempo invertido/(Resultado esperado/Costos estimado)*Tiempo	Mediante el uso de recursos tecnológicos y humanos.	Incrementar el nivel de ventas y con ello la rentabilidad.		X	

Expandir el negocio a todas las regiones del país.	Realizar estudios de mercados para buscar nuevos mercados.	Eficacia con puntuación del 1 al 5 Dónde: Muy ineficiente 1 Muy eficiente 5	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100) /Resultado previsto	Con el uso de recursos propios y apalancamiento.	Crecimiento empresarial.			<b>X</b>
Mejorar las estrategias de análisis de clientes.	Realizar investigación específica a cada uno de sus nuevos clientes.	Eficiencia con puntuación -1 y 1 Ineficiente -1 Eficiente 1	<b>Eficiencia:</b> (Resultado alcanzado/costo real) *tiempo invertido/ (Resultado esperado/Costos estimado) *Tiempo	Realizar el uso de la investigación.	Se disminuirá las carteras morosas.	<b>X</b>		
Crear un sitio específico donde se de tratamientos a las enfermedades de las aves.	Construir un lugar aislado alejado de los galpones.	Eficacia con puntuación del 1 al 5 Dónde: Muy ineficiente 1 Muy eficiente 5	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100) /Resultado previsto	Asignación de fondos de la empresa.	Mejoramiento de procesos de tratamiento de las aves.		<b>X</b>	
Formar a todo el personal en cada uno de sus áreas para ser más competitivos.	Realizar contratos a largo plazo con una empresa de capacitación.	Eficacia con puntuación del 1 al 5 Dónde:	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100) /Resultado previsto	Asignación de fondos de la empresa.	Contar con personal capacitado en cada uno de sus procesos.			<b>X</b>

		Muy ineficiente 1 Muy eficiente 5						
Crear un departamento de marketing para que se encargue de realizar programas de promoción para los próximos 5 años.	Crear cursos de capacitaciones para cada departamento para mejorar cada uno los procesos dentro de la empresa.	Eficacia con puntuación del 1 al 5 Dónde: Muy ineficiente 1 Muy eficiente 5	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100 ) /Resultado previsto	Creando un nuevo departamento con fondos propios.	Mejora el nivel de competitividad.			X
Implementar el proceso de facturación electrónica en la empresa.	Ahorrar recursos en el futuro mediante la optimización de recurso.	Eficacia con puntuación del 1 al 5 Dónde: Muy ineficiente 1 Muy eficiente 5	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100 ) /Resultado previsto	Se puede utilizar fondos propios.	Mejora los procesos de facturación.		X	

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

3.10.6.1. *Objetivos a largo plazo*

**Programa 1: Gestión empresarial**

**Tabla 29-3:** Creación de sucursales

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Expandir el negocio a todas las regiones del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar una investigación de mercado en distintas provincias del país.</li> <li>- Tener un crecimiento empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.-Realizar un presupuesto destinado para elaborar un estudio de mercado.</li> <li>2.- Elaborar un estudio de mercado en las diferentes provincias del país.</li> <li>3.-Elaborar un presupuesto para la implementación de las sucursales.</li> <li>4.-Elaborar un cronograma de implementación de los locales comerciales.</li> <li>5.- Proceder a contratar y armar los locales comerciales en las distintas provincias del país.</li> </ul>	01/01/20	30/02/20	0.0	Contadora	Dp. Financiero
			15/03/20	27/12/22	20000	Administración	Gerente
			01/01/23	30/02/23	0.0	Contador	Dp. Financiero
			15/03/23	30/03/23	0.0	Contador	
			20/04/23	15/09/25	200000	Administrativo	Dp. Financiero

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

**Tabla 30-3:** Acciones 1

<b>Objetivo</b>	Expandir el negocio a todas las regiones del país.
<b>Estrategia</b>	Buscar y conocer nuevos nichos de mercado a nivel de país mediante un estudio de mercado para poder expandirse a nuevos mercados.
<b>Acciones</b>	<p>Contratar personas capacitados para la elaboración del estudio de mercados a nivel del país</p> <p>Asignar presupuesto para los costos del estudio del mercado</p> <p>Buscar mercados objetivos</p> <p>Analizar los datos de los mercados disponibles</p> <p>Realizar informes sobre los posibles mercados objetivos</p>
<b>Programa</b>	Gestión empresarial
<b>Proyecto</b>	Expandir la empresa en su crecimiento a nivel de país
<b>Indicador</b>	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100) /Resultado previsto

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019



**Programa 2: Gestión de talento humano**

**Tabla 31-3: Mejoramiento de talento humano**

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Formar a todo el personal en cada uno de sus áreas para ser más competitivos.	- Tener un grupo de colaboradores capaces de desempeñar un trabajo excelente. -Ser una empresa más competitiva.	1.-Crear un contacto y contrato con una empresa de capacitaciones a largo plazo.	10/10/19	01/01/20	40000	Talento humano	Administración
		2.-Realizar cronograma de capacitaciones por departamentos.	15/01/20	16/01/20	0,0	Talento humano	Administración
		3.-Realizar las capacitaciones.	01/02/20	01/07/23	0,0	Capacitadores	Talento humano
		4.-Realizar evaluaciones al personal.	23/7/23	23/08/23	0,0	Talento humano	Administración

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

**Tabla 32-3: Acciones 2**

<b>Objetivo</b>	Formar a todo el personal en cada uno de sus áreas para ser más competitivos.
<b>Estrategia</b>	Realizar capacitaciones por departamento en la empresa
<b>Acciones</b>	<p>Establecer cronogramas de capacitación por departamentos</p> <p>Contactarse con especialistas en capacitaciones para cada departamento</p> <p>Realizar contratos a largo plazo con la empresa de capacitaciones</p> <p>Proceder a capacitar por áreas</p> <p>Evaluar a los colaboradores</p>
<b>Programa</b>	Gestión de talento humano.
<b>Proyecto</b>	Ser una empresa más competitiva.
<b>Indicador</b>	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100) /Resultado previsto

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

**Programa 3. Gestión de promoción empresarial**

**Tabla 33-3: Creación de un departamento de marketing**

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Crear un departamento de marketing para que se encargue de realizar programas de promoción para los próximos 5 años.	-Abrirse a nuevos mercados aun no explorados. -Llegar a un mayor número de clientes potenciales para la empresa. -Tener un crecimiento empresarial	1.-Realizar un presupuesto destinado para la apertura de departamento de marketing.	20/01/20	30/02/20	0,0	Contador	Dp. Financiero
		2.-Asignar un lugar en la empresa para el departamento de marketing.	10/03/20	30/03/20	0,0	Administración	Gerente
		3.- Adquirir herramientas adecuados para equipar el departamento de marketing.	12/04/20	29/04/20	1600	Administración	Gerente
		4.- Equipar la oficina de marketing.	02/05/20	25/05/20	1000	Servicio técnico	Administración
		5.-Realizar la contratación de una persona experto en marketing.	01/06/20	25/06/20	48000	Talento humano	Administración
		6.-Realizar una planificación sobre los programas a establecer en la empresa aprovechando cada uno de las ventajas y oportunidades del mercado y la tecnología.	01/07/20	01/11/20	0,0	Marketing	Dp. Financiero
		7.-Realizar un cronograma de implementación de programas.	05/12/20	25/12/20	0,0	Marketing	Dp. Financiero
		8.- Asignar recursos monetarios para la	15/01/21	30/01/21	10000	Contador	Dp. Financiero

		implementación de los programas. 9.- Implementación de los programas de marketing creadas en la planificación.	5/02/21	30/12/25	0,0	Ventas y marketing	Dp. Financiero
--	--	---	---------	----------	-----	--------------------	----------------

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

**Tabla 34-3: Acciones 3**

<b>Objetivo</b>	Crear un departamento de marketing para que se encargue de realizar programas de promoción para los próximos 5 años.
<b>Estrategia</b>	Asignar herramientas materiales y tecnológicas en la empresa para la creación del departamento de marketing.
<b>Acciones</b>	Asignar recursos Contratar personal capacitado Vincular el nuevo departamento con los otros departamentos Entregar información necesaria para la creación de programas de marketing
<b>Programa</b>	Gestión de publicidad
<b>Proyecto</b>	Posesionar a la empresa en la mente de los consumidores
<b>Indicador</b>	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100)/Resultado previsto

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

### 3.10.6.2. Objetivos a mediano plazo

#### Programa 1: Gestión empresarial

**Tabla 35-3:** Tratamientos de aves

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Crear un sitio específico donde se de tratamientos a las enfermedades de las aves.	-Brindar aporte al crecimiento de la empresa. -Tener un lugar aislado de tratamiento de enfermedades para evitar contagios a las otras aves.	1.-Elaborar un presupuesto sobre los costos de la construcción. 2.-Asignación del terreno. 3.-. Asignación de recurso para la construcción. 4.- Contratar a un experto para que se encargue de construir. 5.-Proceder a construir.	10/02/20	30/02/20	0,0	Contador	Dp financiero
			01/03/20	03/02/20	0,0	Administración	Gerente
			17/03/20	30/03/20	0,0	Contadora	Dp financiero
			01/04/20	20/04/20	6000	Talento humano	Administración
			20/05/21	15/06/21	15000	Encargado de la obra	Administración

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Tabla 36-3: Acciones 1**

<b>Objetivo</b>	Crear un sitio específico donde se de tratamientos a las enfermedades de las aves.
<b>Estrategia</b>	Proceder a la ejecución de la construcción de un lugar adecuado para el tratamiento de las aves con enfermedades.
<b>Acciones</b>	Realizar un presupuesto para la construcción del lugar Asignar un terreno para la construcción Ver si el financiamiento se tomara de los fondos de la empresa o si es necesario de pedir prestado. Contratar a un arquitecto para que elabore el diseño y se encargue de los detalles de la construcción.
<b>Programa</b>	Gestión empresarial
<b>Proyecto</b>	Contar con un lugar específico para el tratamiento de las enfermedades de las aves
<b>Indicador</b>	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100) /Resultado previsto

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

**Programa 2: Gestión empresarial**

**Tabla 37-3: Facturación**

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Implementar el proceso de facturación electrónica en la empresa.	-Agilizar cada uno de los procesos de facturación y aportar al cuidado del medio ambiente.	1.-Asignar recursos para comprar el programa de facturación.	01/01/20	30/02/20	0,0	Contador	Dp. financiero
		2.-Cotización de precios del programa.	01/03/20	30/04/20	0,0	Contador	Dp. financiero
		3.- Contracción del programa e instalación	01/5/20	30/08/20	7000	Administración	Gerente
		4.- Procesar a ingresar datos y realizar los papeles para el funcionamiento del programa.	01/09/20	04/05/21	2000	Contadora	Dp. financiero

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil  
 Elaborado por: Vilma Coro.2019



**Tabla 38-3: Acciones 2**

<b>Objetivo</b>	Implementar el proceso de facturación electrónica en la empresa.
<b>Estrategia</b>	Adquirir un programa para realizar facturaciones electrónicas
<b>Acciones</b>	<p>Asignar un presupuesto para la compra del programa</p> <p>Ver si el financiamiento se tomara de los fondos de la empresa o si es necesario de pedir prestado.</p> <p>Contratar a un experto en instalación del programa</p> <p>Procederá obtener el permiso del SRI y la certificación de la validez de las facturas del Banco Central.</p>
<b>Programa</b>	Gestión empresarial
<b>Proyecto</b>	Agilizar el proceso de facturación
<b>Indicador</b>	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100)/Resultado previsto

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Programa 3: Gestión de ventas**

**Tabla 39-3: Incremento de ventas**

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Incrementar el nivel de ventas en un 30% hasta el año 2022.	-Incrementar el margen de utilidad de la empresa.	1.-Realizar propuestas de promoción a mediano plazo.	01/02/20	30/06/20	0,0	Encargado de marketing	Dp. Financiero
		2.-Asignar recursos para implantar la propuesta	05/07/20	30/07/20	00	Contador	Dp. Financiero
		3.- Dar a conocer al departamento de ventas la propuesta	1/08/20	05/09/20	0,0	Encargado de marketing	Dp. Financiero
		4.-Implementar la propuesta.	01/10/20	12/12/22	4000	Encargados de marketing y ventas	Dp. Financiero

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Tabla 40-3: Acciones 3**

<b>Objetivo</b>	Incrementar el nivel de ventas en un 30% hasta el año 2022
<b>Estrategia</b>	Crear un programa de promoción para llegar a más clientes
<b>Acciones</b>	<p>Investigar sobre los métodos para llegar a más clientes</p> <p>Crear propuestas para captar más clientes</p> <p>Crear cronograma de verificación de cumplimiento del programa</p> <p>Dar seguimientos contantes al programa</p>
<b>Programa</b>	Gestión de ventas
<b>Proyecto</b>	Incrementar el nivel de ventas de la empresa
<b>Indicador</b>	<b>Eficiencia:</b> (Resultado alcanzado/ costo real) *tiempo invertido/ (Resultado esperado/Costos estimado)*Tiempo

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Programa 4: Gestión de marketing**

**Tabla 41-3: Marketing**

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Crear un sitio web para poder ofertar los productos y promocionarse como empresa.	-Crear una imagen empresarial mediante el internet. -Realizar promociones los productos mediante el internet.	1.-Asignar una cantidad de recursos para la contratación del experto en sitio web.	20/11/19	05/12/19	0,0	Contador	Dp. financiero
		2.-Realizar cotizaciones de precios sobre la compra del programa para implantar una plataforma empresarial.	10/12/19	31/12/19	0,0	Contador	Dp. Financiero
		3.- Contratar al experto en sitio web e instalación	01/01/20	15/01/20	10000	Talento humano	Administración
		4.- Procesar a implantar la plataforma empresarial y su funcionamiento.	20/01/20	01/01/22	10000	Experto	Administración

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil  
Elaborado por: Vilma Coro.2019

**Tabla 42-3:** Acciones 4

<b>Objetivo</b>	Crear un sitio web para poder ofertar los productos y promocionarse como empresa.
<b>Estrategia</b>	Realizar la contratación de una persona experta en diseño de sitio web
<b>Acciones</b>	Asignar un presupuesto para la contratación del personal Realizar contacto con la persona especialista Poner a disposición la información necesaria Realizar las pruebas necesarias para su correcto funcionamiento
<b>Programa</b>	Gestión de marketing
<b>Proyecto</b>	Tener una imagen empresarial en el internet.
<b>Indicador</b>	<b>Eficacia:</b> (Resultado alcanzado*100) /Resultado previsto

**Fuente:** Empresa Avícola Sierra Fértil

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

3.10.6.3. . Plan operativo anual de la Empresa Avícola Sierra Fértil para el año 2020

**Empresa Avícola Sierra Fértil  
De enero a diciembre del 2020**

**Tabla 43-3: POA**

Objetivo a corto plazo	Descripción de actividad	Período		Cronograma de enero-febrero												Responsable	Recursos requeridos			Observaciones		
		Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros			
Mejorar las estrategias de análisis de clientes.	Realizar un análisis de los clientes con morosidad para ver cuál es la principal falencia.	01/01/20	30/01/20	X														Dp. Financiero	X	Computadora	0,0	El análisis sobre los clientes tiene que realizarse de manera minuciosa.
	Revisar algunos casos sobre la morosidad en empresas que se dedican a la misma actividad	01/02/20	25/02/20		X													Dp. Financiero	X	Internet y computadora	0,0	Es importante tomar ejemplo algunas empresas sobre sus procesos para la contrarrestar la morosidad.
	Crear nuevas políticas para los	27/02/20	15/03/20		X	X												Dp. Financiero	X	Internet y computadora	0,0	La implantación de las políticas debe realizarse en base a las

clientes sobre los créditos.																			necesidades de la empresa
En base a los análisis realizados y a las nuevas políticas crear un perfil de cliente ideal.	16/03/20	29/03/20			X										Dp. Financiero	X	Internet y computadora	0,0	El perfil de cliente ideal se utilizará para el analizar al cliente al momento de otorgar un crédito
Socializar las políticas y el perfil del cliente ideal a todos los departamentos.	01/04/20	05/04/20			X										Dp. Financiero	X	Internet y computadora	0,0	Es importante que todos los colaboradores de la empresa tengan conocimiento sobre las nuevas herramientas
Asignar recursos para el seguimiento	06/04/20	08/04/20			X										Dp. Financiero	X	Monetario	200	Contar con un recurso monetario para el cumplimiento del objetivo es importante.
Realizar el uso de las herramientas creadas	06/04/20	01/12/20			X	X	X	X	X	X	X	X	X		Dp. Financiero	X		0,0	Usar cada uno de las herramientas para los respectivos análisis crediticios.

	Realizar una evaluación para verificar el resultado	02/12/20	31/12/20												X	Dp. Financiero	X	Computadora	0,0	Es importante ver si se ha cumplido con el objetivo o hay aun algún aspecto que mejorar.
--	---	----------	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	----------------	---	-------------	-----	--

Fuente: Empresa Avícola Sierra Fértil

Elaborado por: Vilma Coro.2019



### 3.11. Presupuesto del plan estratégico

**Tabla 44-3:** Presupuesto del plan estratégico

<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Actividad</b>	<b>Monto asignado</b>
<b>A largo plazo</b>	Expandir el negocio a todas las regiones del país.	Elaborar un estudio de mercado en las diferentes provincias del país.	20000
		Proceder a contratar y armar los locales comerciales en las distintas provincias del país.	200000
	Formar a todo el personal en cada uno de sus áreas para ser más competitivos.	Crear un contacto y contrato con una empresa de capacitaciones a largo plazo.	40000
	Crear un departamento de marketing para que se encargue de realizar programas de promoción para los próximos 5 años.	Adquirir herramientas adecuados para equipar el departamento de marketing.	1600
		Equipar la oficina de marketing.	1000
		Realizar la contratación de una persona experto en marketing.	48000
		Asignar recursos monetarios para la implementación de los programas.	10000
	<b>A mediano plazo</b>	Crear un sitio específico donde se de tratamientos a las enfermedades de las aves.	Contratar a un experto para que se encargue de construir.
Proceder a construir			15000
Implementar el proceso de facturación electrónica en la empresa.		Contracción del programa e instalación	7000
		Procesar a ingresar datos y realizar los papeles para el funcionamiento del programa.	2000
Incrementar el nivel de ventas en un 30% hasta el año 2022		Implementar la propuesta.	4000
Crear un sitio web para poder ofertar los productos y promocionarse como empresa.		Contratar al experto en sitio web e instalación.	10000

		Procesar a implantar la plataforma empresarial y su funcionamiento.	10000
<b>A corto plazo</b>	Mejorar las estrategias de análisis de clientes.	Asignar recursos para el seguimiento	200
<b>Total</b>			<b>374800</b>

**Fuente:** Objetivos estratégicos de la empresa Avícola Sierra Fértil

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

### 3.12. Impacto del plan estratégico

**Tabla 45-3:** Impacto del plan estratégico

Financiero	<b>ROA</b> Beneficio neto/Total activo	0,49%
Cliente	Precio del producto En base a precios mayoritarios (1.70+2.15+2.45) /3*100%:	2,10%
Interno	Reducción de costos de procesos operativos (Costos y gastos / Ingresos) 27573966,60/27671658,20)*100%	99%
Crecimiento	Tasa de mortalidad de las aves (7920/132000)*100	6%

**Fuente:** Objetivos estratégicos de la empresa Avícola Sierra Fértil

**Elaborado por:** Vilma Coro.2019

## CONCLUSIONES

- Mediante la revisión bibliográfica de diferentes libros y artículos científicos provenientes de varios autores, sobre temas relacionados de un plan estratégico de se obtuvo base teórica para realizar el desarrollo del tema de investigación convirtiéndose en un hilo conductual en base a las necesidades de la empresa Avícola Sierra Fértil para poder mejorar los distintos procesos en la que la entidad tenga falencias.
- Mediante el uso de los factores del perfil estratégico se realizó el análisis de la empresa donde se pudo concluir que existe un mayor peso de ponderación en los factores internos de la entidad con relación a los factores externos los cuales forman una base para el desarrollo de estrategias, donde cada uno de los productos ofertado por la organización dentro de la matriz BCG también forman un nivel de valoración dependiendo su aceptación en el mercado de manera que existe la necesidad de crear estrategias de mejoramiento y crecimiento para la empresa.
- Se estructuró un plan estratégico el cual consta de la misión, visión valores, políticas y un organigrama, donde también se propuso 8 objetivos estratégicos de largo, mediano y corto plazo en base a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades obtenidas en relación a la empresa y se han definido recursos necesarios para su ejecución

## **RECOMENDACIONES**

- Es recomendable que para la elaboración de toda propuesta en las empresas deben realizar el sustento teórico con una revisión bibliográfica el cual sirva de guía para el planteamiento de la propuesta.
- Es importante que la empresa realice siempre un análisis interno y externo donde puedan identificar las falacias que tiene la entidad y poder contrarrestar a través de la creación de estrategias aprovechando las fortalezas y oportunidades y se dé seguimiento y monitoreo constantes de los resultados alcanzados.
- Se recomienda que la empresa implemente el plan estratégico de manera que permitirá el direccionamiento hacia los objetos con el cumplimiento de metas y las distintas actividades propuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, G. & Delgado, J. (2015).** *Diseño de Estudios Epidemiológicos*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen>.
- Arboleda, R. (2014).** *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3225858&ppg=1>
- Arias, M. & Suñega, A. (2015).** *Propuesta de plan estratégico para el periodo 2015-2019 de la empresa Rikatek S.A. Ubicado en Gualal vía la Paz provincia de Azuay*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: [file:///C:/Users/winFoX\\_1/Downloads/UPS-CT004680.pdf](file:///C:/Users/winFoX_1/Downloads/UPS-CT004680.pdf)
- Baena, D. (2014).** *Análisis financiero enfoque y proyecciones*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4870513&ppg=1>
- Bernal, C. (2016).** *Metodología de la investigación Administración economía humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Person Educación.
- Bocanegra, G. & Bocanegra, J. & Valencia, B. (2016).** *Guía práctica para un plan de negocios y obtención de fondos del Gobierno Federal*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5308837&ppg=1>
- Castellanos, L. (2015).** *Estrategia y planificación estratégico*. Obtenido de: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/guia-avicola.pdf>
- Chiavenato, I. (2011).** *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cristóbal, L. & Crespo, S. & Rosales, W. & Vergara, V. (2017).** *El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles*. Obtenido de: [file:///C:/Users/winFoX\\_1/Downloads/DialnetElDiagnosticoOrganizacionalContextualizadoEnLosNeg-5994739.pdf](file:///C:/Users/winFoX_1/Downloads/DialnetElDiagnosticoOrganizacionalContextualizadoEnLosNeg-5994739.pdf)
- Durango, C. & Quiroz, J. (2017).** *Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio*. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7856>

- Echavarría, D. & Aristizábal, C. (2010).** *El método analítico como método natural. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3190702&ppg=1>
- Ferreira, A. & Longhi, A. (2014).** *Metodología de la investigación II.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3226105&ppg=1>
- Folch, M. (2015).** *La investigación académica en ciencias sociales desde una perspectiva de género.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4183854&ppg=1>
- Fontbona, J. (2018).** *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. III.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5349890&ppg=1>
- Francés, G. (2018).** *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. IV. La investigación estratégica de evaluación.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5349891&ppg=1>
- García, G. & Duran, S. & Cardeño, E. (2017).** *Proceso de planificación estratégica : Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la medianas empresas para optimizar la competitividad.* Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/321059717\\_Proceso\\_de\\_planificacion\\_estrategica\\_Etapas\\_ejecutadas\\_en\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_para\\_optimizar\\_la\\_competitividad](https://www.researchgate.net/publication/321059717_Proceso_de_planificacion_estrategica_Etapas_ejecutadas_en_pequenas_y_medianas_empresas_para_optimizar_la_competitividad)
- González, M. (2017).** *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5349902&ppg=1>
- Guamán, J. (2018).** *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera de la mueblería gapal del cantón Cuenca, provincia de Azuay, período 2017-2021.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/8571/1/22T0442.pdf>
- Japón, A. (2017).** *Planeación Estratégica 2017 - 2022 aplicada a la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo –Acrim, de la Ciudad de Zumba, Cantón Chinchipe, Provincia de Zamora Chinchipe.* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja). Recuperado de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19021/1/Alba%20Soledad%20Jap%c3%b3n%20Gonz%c3%a1lez.pdf>

- Langarica, C. (2019).** *Análisis e interpretación de estados financieros* . Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5636248&ppg=1>
- Lavalle, A. (2017).** *Análisis financiero*. Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5513473&ppg=1>
- Lema, G. & Muñoz, M. (2018).** *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022.* (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- López, J. M. (2017).** *Investigación educativa: fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos: enfoque práctico con ejemplos, esencial para TFG, TFM y tesis.* Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Maho, R. (2015).** *Plan estratégico de negocios: gas LP para la carburación.* Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5513324&ppg=1>
- Matilla, K. (2018).** *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso.* Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5349888&ppg=1>
- Mendoza, C. (2016).** *Contabilidad financiera para contaduría y administración.* Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4722180&ppg=1>
- Moreno, T. (2016).** *Emprendimiento y plan de negocio.* Santiago de Chile: RIL editores.
- Ortega, A. (2014).** *Planeación Financiera Estratégica.* México, D.F.: McGraw- Hill.
- Padilla, V. M. (2014).** *Introducción a las finanzas (2a. ed.).* San Juan Tlihuac: Patria
- Parkin, M. (2014).** *Economía.* México: Person Educación.
- Pazmiño, G. (2018).** *Plan estratégico para la empresa agropecuarios “el maizal” de la ciudad del Tena, provincia de Napo, para el periodo 2018 – 2022.* (Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:  
<http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/9034/1/22T0463.pdf>
- Peinado, J. (2014).** *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica.* Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3221732&ppg=1>

- Peña, G. (2017).** *Efectos del sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=5634936&ppg=1>
- Perez, V. (2017).** UNED. Obtenido de <://C:/Users/CORE%20I3/Downloads/Documento.pdf>
- Porter, M. (2009).** *Estrategias competitivas técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Madrid: Continental S.A.
- Roca, C. M. (2017).** *Presupuestos para empresas de manufactura.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=5426533&ppg=1>
- Rodriguez, M. (2016).** *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=4626992&ppg=1>
- Rubio, J. (2013).** *Cómo elaborar un plan estratégico.* Obtenido de: <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>
- Sampieri, R. & Collado, C. & Lucio, M. (2014).** *Metodología de la Investigación.* México: McGraw- Hill.
- Sánchez, M. (2018).** *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=5349902&ppg=1>
- Torres, Z. (2014).** *Administración estratégica.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=3227306&ppg=1>
- Trigueros, P. (2014).** *Diagnóstico empresarial de las mipymes de agro-servicios ubicados en Asunción Mita y el progreso, Jutiapa.* Obtenido de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Trigueros-Pedro.pdf>
- Van, N. & Lebon, Y & Durand, B. (2014).** *La caja de herramientas.. Mercadotecnia.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/search.action?query=La+caja+de+herramientas>





# **ANEXOS**

**Anexo A:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Empresa Avícola Sierra Fértil

**Objetivo:** Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la Empresa Tierra Fértil

1.- ¿Cuál es el departamento en la que desempeña usted dentro de la empresa?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
Dirección	
Administración	
Técnico	
Operativo	
Servicio	

2.- ¿Al no contar con una misión dentro de la empresa cuales son los efectos que produce?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
El no tener claro a qué se dedica	
El no tener una guía de diferenciación	
El desviamiento de la actividad principal	
No tener un recordatorio	

3.- ¿Al no contar con una visión dentro de la empresa cuales son los efectos que se produce?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
No contar con un guía para el futuro	
No saber de cómo se llegará a ser	
No contar con un enfoque definido.	
El no saber qué hacer en el futuro	

4.- ¿Al no contar con políticas que efecto causa según su perspectiva?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>
No tener reglas	
No tener directrices de sobre procesos	
No tener claro las pautas de trabajo	
No tener directrices de sobre comportamiento	

5.- ¿Al no contar con una organigrama empresarial dentro de la empresa que efectos causa?

Alternativas	Frecuencia
El desconocimiento de niveles jerárquicos	
Desorden entre los trabajadores	
Las funciones no están definidas	
No hay responsabilidades definidas.	

6.- ¿Al no contar con objetivos claros dentro de la empresa que efectos causa?

Alternativas	Frecuencia
El no tener encaminado las acciones	
No poseer un direccionamiento concreto	
No poseer claro lo que se quiere lograr de resultado	
No hay algo que encamine los esfuerzo	

7.- ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización cuales son los valores que se han practicado?

Alternativas	Frecuencia
Puntualidad	
Responsabilidad	
Respeto	
Compañerismo	

8.- ¿Cómo califica la administración de la empresa Avícola Sierra Fértil”

Alternativas	Frecuencia
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9.- ¿Cuáles son los problemas de la organización? seleccione el principal?

Alternativas	Frecuencia
Escasez de recursos para trabajar	
Desorganización	
Sobrecarga laboral	
Falta de incentivos	

**10.-** ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>
Precios	
Calidad	
Facilidad de pago	
Disponibilidad de producto	

**11.-** ¿Considera usted que la programación del área de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?

Alternativas	Frecuencias
Si	
No	

**12.-** ¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros?

Alternativas	Frecuencia
Si	
No	

**Anexo B:** Entrevista a la gerente de la Empresa Avícola Sierra Fértil

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la Empresa Sierra Fértil

- 1.- ¿Cuál es la perspectiva del desarrollo de la empresa?
- 2.- Desde el punto de vista financiero existen dos formas para mejorar la rentabilidad disminuyendo costos o vendiendo más. Dentro de su administración cuál de estas estrategias emplea ¿Por qué?
- 3.- ¿Que indicador emplea para poder medir el rendimiento financiero de la empresa?
- 4.- ¿Cuál de estos factores; precio, calidad, servicio, tiempo e imagen cree usted que considera relevante el cliente? ¿Por qué?
- 5.- ¿Cómo se ha medido las perspectivas que tiene el cliente?
- 6.- ¿Qué procesos han mejorado y como inciden en su eficiencia y eficacia?
- 7.-Dentro de los procesos de la empresa existen cuatro tipos que son operativo, gestión de clientes, innovación, la relación con el medioambiente y la comunidad ¿Cuál de estos procesos considera clave para lograr una visión? ¿Por qué?
- 8.- ¿Cuáles son los retos que tiene para el desarrollo del personal?
- 9.- ¿Cuáles son las competencias que considera que debe mejorar con sus colaboradores?

**Anexo C: Balance General de la Empresa Avícola Sierra Fértil 2017**



**SIERRA FÉRTIL  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017**

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>22.278.272,98</b>
1.01	ACTIVO CORRIENTE	13.684.003,19
1.01.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	564.018,32
1.01.01.01	CAJA	557.496,70
1.01.01.01.01	Caja Chica	500,38
1.01.01.01.02	Caja General	556.996,32
1.01.01.02	BANCOS	6.521,62
1.01.01.02.04	Coop. San Francisco Cta. 589840	6.521,62
1.01.02	ACTIVOS FINANCIEROS	7.171.624,67
1.01.02.05	DCTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	1.490.634,72
1.01.02.05.01	Clientes Nacionales No Relacionados	1.490.634,72
1.01.02.07	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	2.760.653,63
1.01.02.07.02	Jéssica Velasteguí	989.265,18
1.01.02.07.03	Carolina Velasteguí	806.060,37
1.01.02.07.04	Diana Velasteguí	965.328,08
1.01.02.08	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3.181.050,32
1.01.02.08.03	Préstamos Empleados	10.634,68
1.01.02.08.05	Cuentas por cobrar Pro cosecha	438.181,57
1.01.02.08.07	Cuentas por Cobrar Hacienda El Marquez	122.852,78
1.01.02.08.10	Cuentas por Cobrar Pollos El Granjero	1.713.482,30
1.01.02.08.13	Cuentas por Cobrar Avícola Isabela	291.198,14
1.01.02.08.14	Otras Cuentas por Cobrar cheques depositar	604.700,85
1.01.02.09	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	(260.714,00)
1.01.02.09.01	Provisión Cuentas Incobrables	(260.714,00)
1.01.03	INVENTARIOS	4.808.987,11
1.01.03.01	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	3.151.744,61
1.01.03.01.01	Materia Prima	3.151.744,61
1.01.03.02	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	153.063,80
1.01.03.02.01	Balanceados PP	153.063,80
1.01.03.03	INV. DE SUMINISTROS O MATERIALES HACER CONSUMIDOS EN EL PROCESO	155.315,70
1.01.03.03.01	Suministros y Materiales	155.315,70
1.01.03.05	INV. DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	28.423,75
1.01.03.05.01	Huevos	28.423,75
1.01.03.07	MERCADERÍA EN TRÁNSITO	1.320.439,25
1.01.03.07.01	Liquidación Importación en Tránsito	264.808,53
1.01.03.07.03	Tránsito Importación	1.055.502,76
1.01.03.07.04	Ajuste por Parametrización	127,96
1.01.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	115.164,53
1.01.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	115.164,53
1.01.04.03.01	Anticipos Proveedores	115.049,54
1.01.04.03.03	Anticipo AFABA EXTERIOR	114,99
1.01.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1.024.208,56
1.01.05.02	CRÉDITOS TRIBUTARIOS A FAVOR DE LA EMPRESA	968.812,88

1.01.05.02.01	1% Retención Fuente Clientes	128.875,66
1.01.05.02.02	Saldo a Favor del Contribuyente Renta	551.874,78
1.01.05.02.03	Impuesto Salida de Divisas IDS	288.062,44
1.01.05.03	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	55.395,68
1.01.05.03.01	Anticipo de Impuesto a la Renta	55.395,68
1.02	ACTIVO NO CORRIENTE	8.594.269,79
1.02.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	6.102.703,66
1.02.01.01	TERRENOS	890.667,71
1.02.01.01.01	Terrenos	890.667,71
1.02.01.03	CONSTRUCCIONES EN CURSO	256.169,88
1.02.01.03.02	Construcciones en Curso Tanicuchi	256.169,88
1.02.01.04	INSTALACIONES	70.962,33
1.02.01.04.01	Instalaciones	70.962,33
1.02.01.05	MUEBLES Y ENSERES	43.302,61
1.02.01.05.01	Muebles y Enseres	27.039,81
1.02.01.05.02	Equipo de Oficina	16.262,80
1.02.01.06	MAQUINARIA Y EQUIPO	1.648.055,58
1.02.01.06.01	Maquinaria y Equipo	1.387.766,15
1.02.01.06.02	Equipo Avícola	260.289,43
1.02.01.07	EDIFICIOS	1.212.756,00
1.02.01.07.01	Edificios	1.212.756,00
1.02.01.08	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	56.520,12
1.02.01.08.01	Equipo de Computación	7.742,48
1.02.01.08.02	Software y Licencias	48.777,64
1.02.01.09	VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSP Y EQUIPO C.	468.142,63
1.02.01.09.01	Vehículos Equipo de Transporte	468.142,63
1.02.01.10	GALPONES	4.424.463,02
1.02.01.10.01	Galpones	4.424.463,02
1.02.01.12	(-) DEPRECIACIÓN ACUM. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	(2.968.336,22)
1.02.01.12.01	Deprecc. Acum. Instalaciones	(8.174,88)
1.02.01.12.03	Deprecc. Acum. Muebles y Enseres	(11.276,42)
1.02.01.12.04	Deprecc. Acum. Equipo de Oficina	(4.810,00)
1.02.01.12.05	Deprecc. Acum. Maquinaria y Equipo	(700.685,66)
1.02.01.12.06	Deprecc. Acum. Equipo Avícola	(73.569,05)
1.02.01.12.07	Deprecc. Acum. Edificios	(367.788,12)
1.02.01.12.08	Deprecc. Acum. Equipo de Computación	(5.166,11)
1.02.01.12.09	Deprecc. Acum. Software y Licencias	(10.547,86)
1.02.01.12.10	Deprecc. Acum. Vehículos y Equipos Transporte	(417.953,56)
1.02.01.12.11	Deprecc. Acum. Galpones	(1.368.364,56)
1.02.03	ACTIVOS BIOLÓGICOS	2.222.579,56
1.02.03.01	ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	588.490,45
1.02.03.01.01	Aves en Levante Kilbra 1	207.826,82
1.02.03.01.02	Aves en Levante Kilbra 2	141.666,53
1.02.03.01.03	Aves en Levante Big Dutchman	141.530,81
1.02.03.01.04	Aves en Levante Kilbra 3	97.466,29
1.02.03.02	ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1.634.089,11
1.02.03.02.01	Lote 1 - Silos SG1	128.954,50
1.02.03.02.02	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG1	(10.746,21)
1.02.03.02.03	Lote 1 - Silos SG2	132.502,02
1.02.03.02.04	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG2	(11.041,83)
1.02.03.02.05	Lote 1 - Silos SG3	104.328,44
1.02.03.02.06	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG3	(8.694,03)


1.02.03.02.07	Lote 1 - Silos SG4	99.749,09
1.02.03.02.08	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG4	(39.456,60)
1.02.03.02.09	Lote 1 - Silos SG5	125.808,35
1.02.03.02.10	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG5	(104.840,30)
1.02.03.02.11	Lote 1 - Silos SG6	126.856,80
1.02.03.02.12	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG6	(105.714,00)
1.02.03.02.13	Lote 1 - Silos SG7	121.126,94
1.02.03.02.14	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG7	(50.469,55)
1.02.03.02.15	Lote 1 - Silos SG8	114.788,91
1.02.03.02.16	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG8	(47.828,70)
1.02.03.02.17	Lote 1 - Silos SG9	118.838,21
1.02.03.02.18	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG9	(49.515,90)
1.02.03.02.19	Lote 10 - Pinos 1ª	136.673,15
1.02.03.02.20	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L10 P1A	(113.894,30)
1.02.03.02.21	Lote 11 - Pinos 1B	138.770,04
1.02.03.02.22	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L11 P1B	(115.641,70)
1.02.03.02.23	Lote 12 - Pinos 2ª	196.244,25
1.02.03.02.24	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L12 P2A	(163.536,80)
1.02.03.02.25	Lote 13 - Pinos 2B	193.020,90
1.02.03.02.26	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L13 P2B	(160.850,80)
1.02.03.02.27	Lote 14 - Pinos 2C	198.202,94
1.02.03.02.28	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L14 P2C	(16.516,91)
1.02.03.02.29	Lote 15 - Pinos 2D	208.100,06
1.02.03.02.30	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L15 P2D	(17.341,68)
1.02.03.02.31	Lote 16 - Pinos 2E	203.465,84
1.02.03.02.32	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L16 P2E	(16.955,48)
1.02.03.02.33	Lote 17 - Pinos AUT1	270.210,77
1.02.03.02.34	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L17 PAUT1	(112.587,85)
1.02.03.02.39	Lote 20 - Pinos AUT4-ABR-2017	60.478,13
1.02.03.02.40	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L20 PAUT4	(50.398,40)
1.02.03.02.47	Lote 24 - Pinos AUT4 - AGO-2017	260.572,81
1.02.03.02.48	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L24 PAUT4	(108.572,00)
1.02.04	ACTIVO INTANGIBLE	15.187,20
1.02.04.02	MARCAS, PATENTES, D. LLAVE, CUOTA PAT.	15.187,20
1.02.04.02.01	Marcas	15.187,20
1.02.07	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	253.799,37
1.02.07.01	OTROS ACTIVOS	253.799,37
1.02.07.01.01	Garantía SRI	190.000,00
1.02.07.01.02	Póliza Seguro SRI	63.799,37
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>14.833.199,11</b>
2.01	PASIVO CORRIENTE	9.463.707,72
2.01.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	4.157.721,13
2.01.03.01	LOCALES	4.157.721,13
2.01.03.01.01	Proveedores Locales No Relacionados	3.174.693,93
2.01.03.01.02	Proveedores Locales Relacionados	881.081,92
2.01.03.01.04	Cuentas por Pagar Asociación Empleados	3.920,00
2.01.03.01.06	Cuentas por Pagar Cecilia Mayorga	98.025,28
2.01.04	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.530.620,61
2.01.04.01	LOCALES	1.530.620,61
2.01.04.01.01	Sociedad Financiera Unifinsa	1.530.620,61
2.01.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	2.060.857,06
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	34.075,81



2.01.07.01.01	1% Retenciones en la Fuente	11.771,17
2.01.07.01.02	2% Retenciones en la Fuente	947,28
2.01.07.01.03	10% Retenciones en la Fuente	340,30
2.01.07.01.05	En relación de Dependencia	1.217,69
2.01.07.01.06	8% Retenciones en la Fuente	72,91
2.01.07.01.94	12% IVA en Ventas	411,31
2.01.07.01.95	30% Retención IVA	9.099,46
2.01.07.01.96	70% Retención IVA	4.350,88
2.01.07.01.97	100% Retención IVA	3.553,09
2.01.07.01.98	20% Retención IVA	2.242,14
2.01.07.01.99	10% Retención IVA	69,58
2.01.07.02	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	1.323.980,02
2.01.07.02.01	Impuesto a la Renta por Pagar del Ejercicio	1.323.980,02
2.01.07.03	CON EL IESS	13.970,36
2.01.07.03.01	Aporte IESS por Pagar	13.702,26
2.01.07.03.02	Préstamos IESS por Pagar	128,15
2.01.07.03.03	Fondo de Reserva por Pagar	139,95
2.01.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	30.021,37
2.01.07.04.01	Sueldos por Pagar	384,17
2.01.07.04.02	Provisión Décimo Tercer Sueldo	5.259,37
2.01.07.04.03	Provisión Décimo Cuarto Sueldo	9.944,92
2.01.07.04.04	Provisión Vacaciones	13.768,75
2.01.07.04.90	Cuentas por Pagar Empleados (Multas)	664,16
2.01.07.05	PARTICIPACIÓN TRABAJADOR POR PAGAR	658.809,50
2.01.07.05.01	15% Utilidades por Pagar Trabajadores	658.809,50
2.01.10	PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	822.370,48
2.01.10.01	ANTICIPO DE CLIENTES	822.370,48
2.01.10.01.01	Anticipo Clientes Locales	822.370,48
2.01.13	OTROS PASIVOS CORRIENTES	892.138,44
2.01.13.01	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	892.138,44
2.02.03.01.01	Cuentas por Pagar Terceros	242.000,00
2.02.03.01.02	Préstamos Dr. Wilson Velasteguí	338.598,33
2.02.03.01.05	Otras Cuentas por Pagar	311.540,11
2.02	PASIVO NO CORRIENTE	5.369.491,39
2.02.03	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	5.367.167,89
2.02.03.01	LOCALES	5.367.167,89
2.02.03.01.01	Corporación Financiera Nacional CFN L/P	1.828.835,26
2.02.03.01.02	Banco Austro S.A. L/P	3.538.332,63
2.02.07	PASIVO NO CORRIENTE POR BENEFICIOS	973,68
2.02.07.01	JUBILACIÓN PATRONAL	973,68
2.02.07.01.01	Provisión para Jubilación Patronal	973,68
2.02.08	OTRAS PROVISIONES	1.349,82
2.02.08.01	PROVISIÓN DESAHUCIO	1.349,82
2.02.08.01.01	Provisión Desahucio	1.349,82
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>7.445.073,87</b>
3.01	CAPITAL	4.662.629,86
3.01.01	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	4.662.629,86
3.01.01.01	CAPITAL PAGADO	4.662.629,86
3.01.01.01.01	Capital	4.662.629,86
3.06	RESULTADOS ACUMULADOS	373.170,22
3.06.01	GANANCIAS ACUMULADAS	563.893,68
3.06.01.01	UTILIDADES DE AÑOS ANTERIORES	563.893,68

3.06.01.01.02	Utilidad Ejercicio 2014	200.449,55
3.06.01.01.03	Utilidad Ejercicio 2016	363.444,13
3.06.02	(-)PÉRDIDAS ACUMULADAS	(190.723,46)
3.06.02.01	PÉRDIDAS DE AÑOS ANTERIORES	(190.723,46)
3.06.02.01.01	Pérdidas Ejercicio 2015	(190.723,46)
3.07	RESULTADOS DEL EJERCICIO	2.409.273,79
3.07.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO	2.409.273,79
3.07.01.01	UTILIDADES DE AÑOS ANTERIORES	2.409.273,79
3.07.01.01.01	Utilidad Ejercicio	2.409.273,79
	<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>22.278.272,98</b>

**Anexo D:** Estado de Pérdidas Ganancias de la Empresa Avícola Sierra Fértil 2017

		
<b>SIERRA FÉRTIL</b> <b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017</b>		
4	INGRESOS	25.437.535,88
4.01	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	23.637.074,09
4.01.01	VENTAS	23.699.650,28
4.01.01.01	VENTAS NACIONALES	23.699.650,28
4.01.01.01.01	Ventas de Huevos 0%	17.912.898,97
4.01.01.01.02	Venta de Balanceado 0%	3.837.642,04
4.01.01.01.03	Venta de Materia Prima 0%	1.949.109,27
4.01.02	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	(62.576,19)
4.01.02.01	(-) DESCUENTOS EN VENTAS	(31.882,81)
4.01.02.01.01	(-) Descuentos en Ventas de Huevos 0%	(30.879,71)
4.01.02.01.02	(-) Descuentos en Venta de Balanceado 0%	(3.852,48)
4.01.02.01.03	(-) Descuentos en Ventas de Materia Prima 0%	(2,25)
4.01.02.01.91	(-) Descuento Comercial	2.851,63
4.01.02.02	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	(30.693,38)
4.01.02.02.01	(-) Devolución Venta de Huevos 0%	(26.534,00)
4.01.02.02.02	(-) Devolución Venta de Balanceado 0%	(1.094,17)
4.01.02.02.03	(-) Devolución Venta de Materia Prima 0%	(1.740,21)
4.01.02.02.07	(-) Devoluciones en Ventas	(525,00)
4.01.02.02.08	(-) Descuento en Ventas	(800,00)
4.02	NO OPERACIONALES	1.800.461,79
4.02.02	VENTA DE ACTIVOS	1.633.616,28
4.02.02.01	UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1.633.616,28
4.02.02.01.01	Aves de Postura	1.633.616,28
4.02.04	DIVERSOS	166.845,51
4.02.04.01	OTROS	166.845,51
4.02.04.01.01	Otros Ingresos Varios	139.729,46
4.02.04.01.03	Descuentos en Compras	26.452,51

4.02.04.01.04	Intereses Ganados	663,54
5	COSTOS Y GASTOS	21.045.472,57
5.01	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	18.975.821,52
5.01.01	COSTO DE VENTAS	18.975.821,52
5.01.01.01	COSTO DE VENTAS	18.975.821,52
5.01.01.01.01	Costo de Ventas Huevos 0%	14.464.097,19
5.01.01.01.02	Costo de Ventas Balanceado 0%	2.725.773,91
5.01.01.01.03	Costo de Ventas Materias Primas 0%	1.785.950,42
5.02	OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	1.351.648,99
5.02.01	PERSONAL ADMINISTRACIÓN	299.661,49
5.02.01.01	SUELDOS, SALARIOS, HORAS EXTRAS	196.879,49
5.02.01.01.01	Sueldos Administración	163.060,67
5.02.01.01.02	Bonificación Administración	27.491,96
5.02.01.01.04	Comisiones Administración	6.326,86
5.02.01.02	HORAS EXTRAS Y RECARGOS ADMINISTRATIVOS	488,93
5.02.01.02.01	Horas Extras 50% Administración	488,93
5.02.01.03	TRANSPORTE PERSONAL ADMINISTRATIVO	8.523,61
5.02.01.03.01	Transporte Personal Administración	8.523,61
5.02.01.04	CAPACITACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO	296,64
5.02.01.04.01	Capacitación Personal Administración	296,64
5.02.01.06	OTROS ADMINISTRACIÓN	93.472,82
5.02.01.06.01	Décimo Tercer Sueldo Administración	15.960,40
5.02.01.06.02	Décimo Cuarto Sueldo Administración	4.225,00
5.02.01.06.04	Refrigerios Administración	62,15
5.02.01.06.05	Gasto Sueldos no Deducibles	73.225,27
5.02.02	BENEFICIOS Y PROVISIONES SOCIALES	74.499,78
5.02.02.01	DESAHUCIO ADMINISTRACIÓN	1.982,76
5.02.02.01.01	Desahucio Administración	1.982,76
5.02.02.02	VACACIONES ADMINISTRACIÓN	3.806,55
5.02.02.02.01	Vacaciones Administración	3.806,55
5.02.02.03	OTRAS BONIFICACIONES ADMINISTRACIÓN	10.481,21
5.02.02.03.02	Festejos Personal	10.481,21
5.02.02.04	DOTACIÓN Y SUMINISTROS TRABAJADOR	4.559,77
5.02.02.04.01	Uniformes Personal	4.559,77
5.02.02.05	SEGUROS ADMINISTRACIÓN	22.586,70
5.02.02.05.01	Seguros del Personal Administración	9.149,05
5.02.02.05.02	Gasto Adm. Seguros	13.437,65
5.02.02.06	PENSIONES DE JUBILACIÓN ADMINISTRACIÓN	973,68
5.02.02.06.01	Jubilación Patronal Administración	973,68
5.02.02.07	APORTES A IESS ADMINISTRACIÓN	30.109,11
5.02.02.06.01	Aporte Patronal Administración	23.214,95
5.02.02.06.02	Fondo de Reserva Administración	6.894,16

5.02.03	GENERALES ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN	512.468,30
5.02.03.01	HONORARIOS ADMINISTRACIÓN	107.930,71
5.02.03.01.02	Honorarios Avalúos Generales Administración	6.741,88
5.02.03.01.03	Honorarios Asesoría Jurídica Administración	8.129,66
5.02.03.01.04	Honorarios Asesoría Financiera Administración	88.737,17
5.02.03.01.05	Honorarios Asesoría Técnica Administración	1.792,00
5.02.03.01.06	Honorarios Médico Ocupacional	2.530,00
5.02.03.02	IMPUESTOS ADMINISTRACIÓN	39.248,57
5.02.03.02.03	Impuesto Varios Administración	1.053,28
5.02.03.02.04	Patentes Municipales	38.195,29
5.02.03.03	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES ADMINISTRACIÓN	19.898,17
5.02.03.03.02	Contribuciones y Afiliaciones Varias Administración	1.000,00
5.02.03.03.03	Aportes y Contribuciones AFABA	18.898,17
5.02.03.05	SEGUROS ADMINISTRACIÓN	31.074,39
5.02.03.05.01	Seguro Póliza Incendio Administración	29.441,15
5.02.03.05.03	Seguro Póliza Otros Seguros Administrativos	1.633,24
5.02.03.06	SERVICIOS ADMINISTRACIÓN	138.804,13
5.02.03.06.01	Monitoreo, Seguridad y Vigilancia Administración	30.152,47
5.02.03.06.03	Agua Potable Administración	1.543,78
5.02.03.06.04	Energía Eléctrica Administración	32.986,22
5.02.03.06.05	Telefonía Fija Administración	1.627,77
5.02.03.06.06	Telefonía Móvil Administración	4.710,11
5.02.03.06.07	Correos y Comunicaciones Administración	132,38
5.02.03.06.08	Fletes y Acarreos Repuestos - Materiales Adm.	2.400,00
5.02.03.06.09	Servicio Internet	6.146,93
5.02.03.06.10	Publicidad – Imprenta	34.280,29
5.02.03.06.12	Otros Servicios Administración	23.532,28
5.02.03.06.13	Gasto Adm. Reportes Crediticios	1.291,90
5.02.03.07	GASTOS LEGALES ADMINISTRACIÓN	2.600,60
5.02.03.07.01	Gastos Legales Notariales Administración	2.529,00
5.02.03.07.03	Gastos Legales Judiciales Administración	71,60
5.02.03.08	GASTOS DE VIAJE ADMINISTRACIÓN	12.937,81
5.02.03.08.01	Alimentación Administración	4.751,38
5.02.03.08.02	Hospedaje y Estadía Administración	506,85
5.02.03.08.03	Combustible Viajes Administración	7.679,58
5.02.03.09	DIVERSOS ADMINISTRACIÓN	159.973,92
5.02.03.09.01	Diarios, Revistas y Suscripciones Administración	150,00
5.02.03.09.02	Gastos de Gestión Administración	896,05
5.02.03.09.03	Suministros de Limpieza, Aseo Administración	2.722,27
5.02.03.09.04	Materiales y Útiles de Oficina Administración	1.956,66
5.02.03.09.05	Materiales y Útiles Computación Administración	1.853,02
5.02.03.09.07	Otros Suministros Administración	7.352,36

5.02.03.09.08	Lubricantes Administración	230,30
5.02.03.09.10	Materiales y Repuestos Administración	3.050,65
5.02.03.09.12	Estudio Actuarial Empleados	986,09
5.02.03.09.13	Gastos Matrículas Vehículos Administración	7.004,00
5.02.03.09.14	Gastos Trámites de Importación	131.887,22
5.02.03.09.15	Gastos Encomiendas	203,84
5.02.03.09.16	Reembolso de Gastos Administración	1.681,46
5.02.04	MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES ADMINISTRACIÓN	451.341,23
5.02.04.01	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ADMINISTRACIÓN	451.341,23
5.02.04.01.01	Mantenimiento Inmuebles Administración	20.596,84
5.02.04.01.02	Mantenimiento Maquinaria y Equipo Administración	6.215,32
5.02.04.01.03	Mantenimiento Muebles y Enseres Administración	69.534,08
5.02.04.01.04	Mantenimiento Equipo de Oficina Administración	130.423,66
5.02.04.01.05	Mantenimiento Eq. Computación y comunic. Administración	336,00
5.02.04.01.06	Mantenimiento Vehículos Administración	9.029,92
5.02.04.01.07	Mantenimiento Rep. Instalaciones y Adecuaciones	215.205,41
5.02.05	DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN, PROVISIÓN	13.678,19
5.02.05.01	DEPRECIACIONES ADMINISTRACIÓN	13.678,19
5.02.05.01.03	Depreciación Muebles y Enseres Adm.	2.704,20
5.02.05.01.04	Depreciación Equipo de Oficina Adm.	1.626,24
5.02.05.01.08	Depreciación Equipo de Computación Adm.	1.666,40
5.02.05.01.09	Depreciación Software y Licencias Adm.	7.681,35
5.03	OPERACIONALES COMERCIAL	334.612,75
5.03.01	PERSONAL COMERCIAL	987,02
5.03.01.01	SUELDOS, SALARIOS, HORAS EXTRAS	861,95
5.03.01.01.01	Sueldos Comercial	522,39
5.03.01.01.02	Premio Productividad Comercial	339,56
5.03.01.02	HORAS EXTRAS Y RECARGOS COMERCIAL	35,84
5.03.01.02.01	Horas Extras 50% Comercial	35,84
5.03.01.06	OTROS COMERCIAL	89,23
5.03.01.06.01	Décimo Tercer Sueldo Comercial	46,52
5.03.01.06.02	Décimo Cuarto Sueldo comercial	42,71
5.03.02	BENEFICIOS Y PROVISIONES SOCIALES	16.171,94
5.03.02.01	DESAHUCIO COMERCIAL	677,55
5.03.02.01.01	Desahucio Comercial	677,55
5.03.02.02	VACACIONES COMERCIAL	23,26
5.03.02.02.01	Vacaciones Comercial	23,26
5.03.02.04	DOTACIÓN Y SUMINISTROS TRABAJADORES	15.403,30
5.03.02.04.02	Seguridad Industrial Personal	15.403,30
5.03.02.07	APORTE IESS COMERCIAL	67,83
5.03.02.07.01	Aporte Patronal Comercial	67,83
5.03.03	GENERALES COMERCIAL	276.527,94

5.03.03.01	HONORARIOS COMERCIAL	120,00
5.03.03.01.03	Honorarios Asesoría Jurídica Comercial	120,00
5.03.03.05	SEGUROS COMERCIAL	9.343,83
5.03.03.05.01	Seguro Póliza Incendio Comercial	8.077,25
5.03.03.05.03	Seguro Póliza Vehículo Comercial	831,04
5.03.03.05.06	Seguro Póliza Otros Seguros	435,54
5.03.03.06	SERVICIO COMERCIAL COMERCIAL	17.034,65
5.03.03.06.01	Monitoreo, Seguridad y Vigilancia comercial	2.197,53
5.03.03.06.04	Energía Eléctrica Comercial	4.567,72
5.03.03.06.10	Publicidad Nacional Comercial	10.262,40
5.03.03.06.12	Otros Servicios Comercial	7,00
5.03.03.07	GASTOS LEGALES COMERCIAL	168,00
5.03.03.07.04	Registro de Marcas	168,00
5.03.03.08	GASTOS DE VIAJE COMERCIAL	8.457,87
5.03.03.08.01	Gasto Alimentación Viaje Comercial	168,25
5.03.03.08.02	Hospedaje y Estadía Viaje Comercial	4,00
5.03.03.08.03	Combustible, Movilización, Viajes Comercial	8.285,62
5.03.03.09	DIVERSOS COMERCIAL	241.403,59
5.03.03.09.02	Suministros de Limpieza, Aseo Comercial	131,98
5.03.03.09.06	Otros Suministros Comercial	230.061,52
5.03.03.09.08	Gastos Licencias Software Comercial	392,00
5.03.03.09.10	Gastos No Deducibles Comercial	4.446,97
5.03.03.09.11	Sobrantes / Faltantes Cajas	521,10
5.03.03.09.12	Donaciones, Colaboraciones y Auspicios	5.850,02
5.03.04	MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES COMERCIAL	11.966,97
5.03.04.01	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES COMERCIAL	11.966,97
5.03.04.01.02	Mantenimiento Equipo de Oficina Comercial	991,20
5.03.04.01.04	Mantenimiento Vehículos Comercial	10.975,77
5.03.05	DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN, PROVISIÓN	28.958,88
5.03.05.01	DEPRECIACIONES COMERCIAL	28.958,88
5.03.05.01.08	Depreciación Equipo de Computación Comercial	28.958,88
5.04	OPERACIONALES DE PRODUCCIÓN	15.252,69
5.04.01	PERSONAL PRODUCCIÓN HUEVOS	18,44
5.04.01.01	SUELDOS, SALARIOS, HORAS EXTRAS	0,36
5.04.01.01.01	Sueldos Producción Huevos	(0,25)
5.04.01.01.04	Bonificación Producción Huevos	0,61
5.04.01.02	HORAS EXTRAS Y RECARGOS PRODUCCIÓN	1,33
5.04.01.02.01	Horas Extras 50% Producción Huevos	1,29
5.04.01.02.02	Horas Extras 100% Producción Huevos	0,04
5.04.01.03	TRANSPORTE PERSONAL PRODUCCIÓN	0,01
5.04.01.03.01	Transporte Personal Producción Huevos	0,01
5.04.01.06	OTROS PRODUCCIÓN HUEVOS	5,91

5.04.01.06.01	Décimo Tercer Sueldo Producción Huevos	2,60
5.04.01.06.02	Décimo Cuarto Sueldo Producción Huevos	2,82
5.04.01.06.04	Refrigerios Producción Huevos	0,49
5.04.01.07	DESAHUCIO PRODUCCIÓN	0,94
5.04.01.07.01	Desahucio Producción Huevos	0,94
5.04.01.08	VACACIONES PRODUCCIÓN HUEVOS	2,08
5.04.01.08.01	Vacaciones Producción Huevos	2,08
5.04.01.10	DOTACIÓN Y SUMINISTROS TRABAJADORES	0,35
5.04.01.10.01	Uniformes Personal Producción Huevos	0,35
5.04.01.13	APORTES IESS PRODUCCIÓN HUEVOS	4,45
5.04.01.13.01	Aporte Patronal Producción Huevos	2,30
5.04.01.13.02	Fondo de Reserva Producción Huevos	2,15
5.04.01.14	TRANSPORTE	3,01
5.04.01.14.01	Servicio de Transporte de Carga	3,01
5.04.02	PERSONAL PRODUCCIÓN BALANCEADO	0,04
5.04.02.01	SUELDOS, SALARIOS, HORAS EXTRAS	(0,02)
5.04.02.01.01	Sueldos Producción Balanceado	(0,03)
5.04.02.01.03	Bonificación Producción Balanceado	0,01
5.04.02.02	HORAS EXTRAS Y RECARGOS PRODUCCIÓN BALANCEADO	0,06
5.04.02.02.01	Horas Extras 50% Producción Balanceado	0,06
5.04.03		0,09
5.04.03.06	OTROS PRODUCCIÓN BALANCEADO	0,08
5.04.03.06.01	Décimo Tercer Sueldo Producción Balanceado	0,03
5.04.03.06.02	Décimo Cuarto Sueldo Producción Balanceado	0,06
5.04.03.06.04	Refrigerio Producción Balanceado	(0,01)
5.04.03.08	VACACIONES PRODUCCIÓN BALANCEADO	(0,02)
5.04.03.08.01	Vacaciones Producción Balanceado	(0,02)
5.04.03.10	DOTACIÓN Y SUMINISTROS TRABAJADORES	(0,01)
5.04.03.10.01	Uniformes Personal Producción Balanceado	(0,01)
5.04.03.13	APORTES IESS PRODUCCIÓN BALANCEADO	0,04
5.04.03.13.01	Aporte Patronal Producción Balanceado	0,04
5.04.04	GENERALES PRODUCCIÓN GIF	22,69
5.04.04.01	HONORARIOS PRODUCCIÓN GIF	2,40
5.04.04.01.01	Honorarios Varios Producción GIF	2,40
5.04.04.05	SEGUROS PRODUCCIÓN GIF	0,56
5.04.04.05.03	Seguro Póliza Vehículo Producción GIF	(0,05)
5.04.04.05.04	Seguro Póliza Otros Seguros Producción GIF	0,61
5.04.04.06	SERVICIOS PRODUCCIÓN GIF	0,67
5.04.04.06.01	Monitoreo, Seguridad y Vigilancia GIF	(0,77)
5.04.04.06.03	Agua Potable Producción GIF	0,38
5.04.04.06.04	Energía Eléctrica Producción GIF	(0,23)
5.04.04.06.05	Telefonía Fija Producción GIF	0,45

5.04.04.06.08	Seguridad Industrial General Producción GIF	0,27
5.04.04.06.09	Otros Servicios GIF	0,24
5.04.04.06.10	Estibaje GIF	0,33
5.04.04.07	GASTOS LEGALES PRODUCCIÓN GIF	0,57
5.04.04.07.01	Gastos Legales Notariales Producción GIF	0,57
5.04.04.08	DIVERSOS PRODUCCIÓN GIF	4,24
5.04.04.08.06	Materiales Legales Producción GIF	0,03
5.04.04.08.07	Combustible y Lubricantes Producción GIF	2,11
5.04.04.08.08	Suministros de Limpieza, Aseo Producción	0,80
5.04.04.08.10	Medicinas Aves	0,03
5.04.04.08.11	Análisis Laboratorio	0,53
5.04.04.08.12	Cubetas	0,06
5.04.04.08.17	Otros Suministros Producción GIF	0,57
5.04.04.08.19	Mortalidad Activos Biológicos	0,11
5.04.04.09	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES PRODUCCIÓN GIF	4,66
5.04.04.09.01	Mantenimiento Inmuebles Producción GIF	(0,13)
5.04.04.09.02	Mantenimiento Maquinaria y Equipo Producción GIF	2,62
5.04.04.09.05	Manten. Eq. Computación y comunicación Producción GIF	0,09
5.04.04.09.06	Mantenimiento Vehículo Producción GIF	1,46
5.04.04.09.07	Mantenimiento Galpones	0,49
5.04.04.09.08	Mantenimiento e Instalaciones Prod. GIF	0,13
5.04.04.11	DEPRECIACIONES PRODUCCIÓN GIF	9,35
5.04.04.11.01	Depreciación Instalaciones Prod. GIF	1,60
5.04.04.11.05	Depreciación Maquinaria y Equipo Prod. GIF	1,55
5.04.04.11.06	Depreciación Equipo Avícola Prod. GIF	2,16
5.04.04.11.07	Depreciación Edificios Prod. GIF	3,41
5.04.04.11.10	Depreciación Vehículos y Equipos Transp. Prod. GIF	2,18
5.04.04.11.11	Depreciación Galpones Prod. GIF	(1,55)
5.04.04.12	AMORTIZACIONES PRODUCCIÓN GIF	0,24
5.04.04.12.01	Amortización Activos Biológicos	0,24
5.04.06	MATERIA PRIMA	15.211,43
5.04.06.01	MATERIA PRIMA	15.211,43
5.04.06.01.01	Materia Prima para Huevos	15.211,38
5.04.06.01.02	Materia Prima para Balanceado	0,05
5.05	NO OPERACIONALES	368.136,62
5.05.01	FINANCIEROS	359.468,12
5.05.01.01	GASTOS BANCARIOS	23.607,20
5.05.01.01.01	Servicios Bancarios	23.508,98
5.05.01.01.03	Otros Cargos Financieros	98,22
5.05.01.02	INTERESES	335.860,92
5.05.01.02.01	Intereses Sobregiros	133,21
5.05.01.02.02	Intereses Préstamos Nacionales	335.727,71



5.05.02	PÉRDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	5.703,17
5.05.02.02	OTROS	5.703,17
5.05.02.02.01	IVA que se Carga al Costo o Gasto	5.703,17
5.05.03	GASTOS DIVERSOS	2.965,33
5.05.03.01	MULTAS, SANCIONES Y LITIGIOS	2.965,33
5.05.03.01.01	Multas, Sanciones y Litigios	2.965,33
	RESULTADO EN OPERACIONES ANTES DE IMPUESTOS	4.392.063,31
6	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	1.982.789,52
6.1	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	658.809,50
6.1.01	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	658.809,50
6.1.01.01	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	658.809,50
6.1.01.01.01	15% Participación Trabajadores	658.809,50
6.3	IMPUESTO A LA RENTA	1.323.980,02
6.3.01	IMPUESTO A LA RENTA	1.323.980,02
6.3.01.01	IMPUESTO A LA RENTA	1.323.980,02
6.3.01.01.01	Impuesto Renta Causado	1.323.980,02
	RESULTADO NETO EN OPERACIONES	2.409.273,79

**Anexo E: Balance General de la Empresa Avícola Sierra Fértil 2018**

 <b>SIERRA FÉRTIL</b> <b>BALANCE GENERAL</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018</b>		
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>20.102.704,76</b>
1.01	ACTIVO CORRIENTE	10.884.694,66
1.01.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	473.168,50
1.01.01.01	CAJA	381.753,27
1.01.01.01.01	Caja Chica	1.000,00
1.01.01.01.02	Caja General	122.884,70
1.01.01.01.04	Cheques por Depositar	257.868,57
1.01.01.02	BANCOS	32.331,28
1.01.01.02.03	Banco del Austro Cta. Cte. 18628260	31.114,95
1.01.01.02.04	Coop. San Francisco Cta. 589840	1.216,33
1.01.01.03	INVERSIONES CORRIENTES	59.083,95
1.01.01.03.03	Banco Austro	59.083,95
1.01.02	ACTIVOS FINANCIEROS	3.566.180,45
1.01.02.05	DCTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	711.635,74
1.01.02.05.01	Clientes Nacionales No Relacionados	711.635,74
1.01.02.08	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3.090.128,34
1.01.02.08.03	Préstamos Empleados	33.831,00
1.01.02.08.05	Cuentas por cobrar Procosecha	402.171,48
1.01.02.08.07	Cuentas por Cobrar Hacienda El Marquez	152.860,35
1.01.02.08.10	Cuentas por Cobrar Pollos El Granjero	1.310.157,14
1.01.02.08.11	Cuentas por Cobrar Dr. Wilson Velasteguí	725.224,44

1.01.02.08.18	Cuentas por Cobrar Intereses Ganados	1.575,99
1.01.02.08.19	Otras Cuentas por Cobrar cheques Posfechados	464.307,94
1.01.02.09	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	(235.583,63)
1.01.02.09.01	Provisión Cuentas Incobrables	(235.583,63)
1.01.03	INVENTARIOS	4.723.566,44
1.01.03.01	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	3.824.351,69
1.01.03.01.01	Materia Prima	3.824.351,69
1.01.03.02	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	5.009,86
1.01.03.02.01	Balanceados PP	5.009,86
1.01.03.03	INV. DE SUMINISTROS O MATERIALES HACER CONSUMIDOS EN EL PROCESO	234.336,23
1.01.03.03.01	Suministros y Materiales	234.336,23
1.01.03.05	INV. DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	145.529,32
1.01.03.05.01	Huevos	145.529,32
1.01.03.07	MERCADERÍA EN TRÁNSITO	514.339,34
1.01.03.07.03	Tránsito Importación	509.854,64
1.01.03.07.04	Ajuste por Parametrización	(1,27)
1.01.03.07.99	Tránsito de Inventario	4.485,97
1.01.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	1.376.630,64
1.01.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	140.149,02
1.01.04.03.01	Anticipos Proveedores	140.034,03
1.01.04.03.03	Anticipo AFABA EXTERIOR	114,99
1.01.04.04	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1.236.481,62
1.01.04.04.01	Anticipo Empleados	4.527,32
1.01.04.04.03	Anticipo Hacienda Rejas Pujilí	381.954,30
1.01.04.04.04	Anticipo Hacienda Monterey – Pujilí	850.000,00
1.01.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	745.148,63
1.01.05.02	CRÉDITOS TRIBUTARIOS A FAVOR DE LA EMPRESA	590.547,55
1.01.05.02.01	1% Retención Fuente Clientes	146.622,61
1.01.05.02.02	Saldo a Favor del Contribuyente Renta	9.647,13
1.01.05.02.03	Impuesto Salida de Divisa ISD	434.277,81
1.01.05.03	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	154.601,08
1.01.05.03.01	Anticipo Impuesto a la Renta	154.601,08
1.02	ACTIVO NO CORRIENTE	9.218.010,10
1.02.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	6.749.634,96
1.02.01.01	TERRENOS	890.667,71
1.02.01.01.01	Terrenos	890.667,71
1.02.01.03	CONSTRUCCIONES EN CURSO	620.436,22
1.02.01.03.02	Construcciones en Curso Tanicuchi	620.436,22
1.02.01.04	INSTALACIONES	70.962,33
1.02.01.04.01	Instalaciones	70.962,33
1.02.01.05	MUEBLES Y ENSERES	43.302,61
1.02.01.05.01	Muebles y Enseres	27.039,81
1.02.01.05.02	Equipo de Oficina	16.262,80
1.02.01.06	MAQUINARIA Y EQUIPO	1.678.055,58
1.02.01.06.01	Maquinaria y Equipo	1.417.766,15
1.02.01.06.02	Equipo Avícola	260.289,43

1.02.01.07	EDIFICIOS	1.212.756,00
1.02.01.07.01	Edificios	1.212.756,00
1.02.01.08	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	56.520,12
1.02.01.08.01	Equipo de Computación	7.742,48
1.02.01.08.02	Software y Licencias	48.777,64
1.02.01.09	VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSP Y EQUIPO C.	629.142,63
1.02.01.09.01	Vehículos Equipo de Transporte	629.142,63
1.02.01.10	GALPONES	5.060.679,98
1.02.01.10.01	Galpones	5.060.679,98
1.02.01.12	(-) DEPRECIACIÓN ACUM. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	(3.512.888,22)
1.02.01.12.01	Deprecc. Acum. Instalaciones	(11.723,04)
1.02.01.12.03	Deprecc. Acum. Muebles y Enseres	(13.921,52)
1.02.01.12.04	Deprecc. Acum. Equipo de Oficina	(6.436,24)
1.02.01.12.05	Deprecc. Acum. Maquinaria y Equipo	(839.462,18)
1.02.01.12.06	Deprecc. Acum. Equipo Avícola	(99.597,89)
1.02.01.12.07	Deprecc. Acum. Edificios	(428.426,64)
1.02.01.12.08	Deprecc. Acum. Equipo de Computación	(6.749,03)
1.02.01.12.09	Deprecc. Acum. Software y Licencias	(26.006,98)
1.02.01.12.10	Deprecc. Acum. Vehículos y Equipos Transporte	(467.119,28)
1.02.01.12.11	Deprecc. Acum. Galpones	(1.613.445,42)
1.02.03	ACTIVOS BIOLÓGICOS	2.262.919,14
1.02.03.01	ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1.052.060,91
1.02.03.01.01	Aves en Levante Kilbra 1	279.448,07
1.02.03.01.02	Aves en Levante Kilbra 2	298.518,10
1.02.03.01.03	Aves en Levante Big Dutchman	261.127,16
1.02.03.01.04	Aves en Levante Kilbra 3	212.967,58
1.02.03.02	ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1.210.858,23
1.02.03.02.09	Lote 1 - Silos SG5	93.002,65
1.02.03.02.10	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG5	(31.000,88)
1.02.03.02.11	Lote 1 - Silos SG6	122.140,54
1.02.03.02.12	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L1 SG6	(40.713,52)
1.02.03.02.19	Lote 10 - Pinos 1ª	106.001,48
1.02.03.02.20	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L10 P1A	(35.333,84)
1.02.03.02.21	Lote 11 - Pinos 1B	105.776,46
1.02.03.02.22	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L11 P1B	(35.258,84)
1.02.03.02.23	Lote 12 - Pinos 2ª	144.454,95
1.02.03.02.24	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L12 P2A	(48.151,68)
1.02.03.02.25	Lote 13 - Pinos 2B	142.396,81
1.02.03.02.26	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L13 P2B	(47.465,60)
1.02.03.02.33	Lote 17 - Pinos AUT1	195.778,43
1.02.03.02.34	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L17 PAUT1	(65.259,48)
1.02.03.02.35	Lote 18 - Pinos AUT2	302.557,45
1.02.03.02.36	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L18 PAUT2	(191.336,08)
1.02.03.02.37	Lote 19 - Pinos AUT3	289.714,59
1.02.03.02.38	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L19 PAUT3	(183.214,24)
1.02.03.02.45	Lote 23 - Pinos G3	142.324,62

1.02.03.02.46	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L23 PG3	(47.441,52)
1.02.03.02.49	Lote 25 - Tanicuchi 1	211.137,91
1.02.03.02.50	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L25 T1	(133.522,72)
1.02.03.02.51	Lote 26 - Tanicuchi 2	204.866,49
1.02.03.02.52	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L26 T2	(129.556,64)
1.02.03.02.53	Lote 27 - Tanicuchi 3	210.441,09
1.02.03.02.54	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L27 T3	(133.082,08)
1.02.03.02.55	Lote 28 - Tanicuchi 4	167.576,68
1.02.03.02.56	(-) Amortiz. Acum. Aves de Post. L28 T4	(105.974,80)
1.02.04	ACTIVO INTANGIBLE	15.456,00
1.02.04.02	MARCAS, PATENTES, D. LLAVE, CUOTA PAT.	15.456,00
1.02.04.02.01	Marcas	15.456,00
1.02.07	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	190.000,00
1.02.07.01	OTROS ACTIVOS	190.000,00
1.02.07.01.01	Garantía SRI	190.000,00
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>14.707.908,76</b>
2.01	PASIVO CORRIENTE	5.064.394,67
2.01.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1.919.776,27
2.01.03.01	LOCALES	1.919.776,27
2.01.03.01.01	Proveedores Locales No Relacionados	1.470.784,79
2.01.03.01.02	Proveedores Locales Relacionados	448.991,48
2.01.04	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.493.392,00
2.01.04.01	LOCALES	1.493.392,00
2.01.04.01.01	Sociedad Financiera Unifinsa	1.493.392,00
2.01.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	305.103,67
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	33.177,35
2.01.07.01.01	1% Retenciones en la Fuente	5.806,84
2.01.07.01.02	2% Retenciones en la Fuente	1.101,97
2.01.07.01.03	10% Retenciones en la Fuente	283,79
2.01.07.01.05	En relación de Dependencia	5.001,93
2.01.07.01.06	8% Retenciones en la Fuente	59,60
2.01.07.01.94	12% IVA en Ventas	558,30
2.01.07.01.95	30% Retención IVA	10.182,26
2.01.07.01.96	70% Retención IVA	3.940,98
2.01.07.01.97	100% Retención IVA	2.599,49
2.01.07.01.98	20% Retención IVA	1.655,29
2.01.07.01.99	10% Retención IVA	1.986,90
2.01.07.02	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	156.029,74
2.01.07.02.01	Impuesto a la Renta por Pagar del Ejercicio	156.029,74
2.01.07.03	CON EL IESS	16.657,50
2.01.07.03.01	Aporte IESS por Pagar	16.116,00
2.01.07.03.02	Préstamos IESS por Pagar	213,43
2.01.07.03.03	Fondo de Reserva por Pagar	328,07
2.01.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	74.210,13
2.01.07.04.01	Sueldos por Pagar	31.932,95
2.01.07.04.02	Provisión Décimo Tercer Sueldo	6.261,46

2.01.07.04.03	Provisión Décimo Cuarto Sueldo	15.470,05
2.01.07.04.04	Provisión Vacaciones	20.374,67
2.01.07.04.90	Cuentas por Pagar Empleados (Multas)	171,00
2.01.08	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIÓN	25.028,95
2.01.08.01	PRÉSTAMOS PROPIETARIOS	25.028,95
2.01.08.01.01	Dr. Wilson Velasteguí	25.028,95
2.01.10	PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	908.284,39
2.01.10.01	ANTICIPO DE CLIENTES	908.284,39
2.01.10.01.01	Anticipo Clientes Locales	908.284,39
2.01.13	OTROS PASIVOS CORRIENTES	437.838,34
2.01.13.01	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	437.838,34
2.02.03.01.02	Préstamos Dr. Wilson Velasteguí	29.894,35
2.02.03.01.05	Otras Cuentas por Pagar	407.943,99
2.02	PASIVO NO CORRIENTE	9.643.514,09
2.02.03	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	9.607.790,44
2.02.03.01	LOCALES	9.607.790,44
2.02.03.01.01	Corporación Financiera Nacional CFN L/P	5.861.317,00
2.02.03.01.02	Banco Austro S.A. L/P	3.746.473,44
2.02.07	PASIVO NO CORRIENTE POR BENEFICIOS	3.940,87
2.02.07.01	JUBILACIÓN PATRONAL	3.940,87
2.02.07.01.01	Provisión para Jubilación Patronal	3.940,87
2.02.08	OTRAS PROVISIONES	31.782,78
2.02.08.01	PROVISIÓN DESAHUCIO	31.782,78
2.02.08.01.01	Provisión Desahucio	31.782,78
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>5.394.796,00</b>
3.01	CAPITAL	4.662.629,86
3.01.01	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	4.662.629,86
3.01.01.01	CAPITAL PAGADO	4.662.629,86
3.01.01.01.01	Capital	4.662.629,86
3.06	RESULTADOS ACUMULADOS	634.474,47
3.06.01	GANANCIAS ACUMULADAS	825.197,93
3.06.01.01	UTILIDADES DE AÑOS ANTERIORES	825.197,93
3.06.01.01.01	Utilidad Años Anteriores	825.197,93
3.06.02	(-)PÉRDIDAS ACUMULADAS	(190.723,46)
3.06.02.01	PÉRDIDAS DE AÑOS ANTERIORES	(190.723,46)
3.06.02.01.01	Pérdidas Ejercicio 2015	190.723,46
3.07	RESULTADOS DEL EJERCICIO	97.691,67
3.07.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO	97.691,67
3.07.01.01	UTILIDADES DE AÑOS ANTERIORES	97.691,67
3.07.01.01.01	Utilidad Ejercicio	97.691,67
	<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>20.102.704,76</b>

**Anexo E:** Estado de Pérdida y Ganancia de la Empresa Avícola Sierra Fértil 2018



**SIERRA FÉRTIL**  
**BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

4	INGRESOS	27.671.658,24
4.01	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	25.778.135,45
4.01.01	VENTAS	25.821.148,05
4.01.01.01	VENTAS NACIONALES	25.821.148,05
4.01.01.01.01	Ventas de Huevos 0%	17.836.732,14
4.01.01.01.02	Venta de Balanceado 0%	3.258.858,91
4.01.01.01.03	Venta de Materia Prima 0%	4.725.557,00
4.01.02	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	(43.012,60)
4.01.02.01	(-) DESCUENTOS EN VENTAS	(5.021,83)
4.01.02.01.01	(-) Descuentos en Ventas de Huevos 0%	(12.186,84)
4.01.02.01.91	(-) Descuento Comercial	7.165,01
4.01.02.02	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	(37.990,77)
4.01.02.02.01	(-) Devolución Venta de Huevos 0%	(19.438,55)
4.01.02.02.02	(-) Devolución Venta de Balanceado 0%	(5.459,11)
4.01.02.02.03	(-) Devolución Venta de Materia Prima 0%	(614,04)
4.01.02.02.08	(-) Descuento en Ventas	(12.479,07)
4.02	NO OPERACIONALES	1.893.522,79
4.02.02	VENTA DE ACTIVOS	1.392.715,20
4.02.02.01	UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1.392.715,20
4.02.02.01.01	Aves de Postura	1.392.715,20
4.02.04	DIVERSOS	500.807,59
4.02.04.01	OTROS	500.807,59
4.02.04.01.01	Otros Ingresos Varios	403.451,52
4.02.04.01.03	Descuentos en Compras	94.132,50
4.02.04.01.04	Intereses Ganados	3.223,57
5	COSTOS Y GASTOS	27.573.966,57
5.01	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	25.375.850,53
5.01.01	COSTO DE VENTAS	25.375.850,53
5.01.01.01	COSTO DE VENTAS	25.375.850,53
5.01.01.01.01	Costo de Ventas Huevos 0%	18.265.796,53
5.01.01.01.02	Costo de Ventas Balanceado 0%	3.007.822,34
5.01.01.01.03	Costo de Ventas Materias Primas 0%	4.102.231,66
5.02	OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	1.259.893,19
5.02.01	PERSONAL ADMINISTRACIÓN	407.968,61
5.02.01.01	SUELDOS, SALARIOS, HORAS EXTRAS	367.807,99
5.02.01.01.01	Sueldos Administración	290.488,11
5.02.01.01.02	Bonificación Administración	77.319,88

5.02.01.02	HORAS EXTRAS Y RECARGOS ADMINISTRATIVOS	1.620,29
5.02.01.02.01	Horas Extras 50% Administración	790,87
5.02.01.02.02	Horas Extras 100% Administración	829,42
5.02.01.04	CAPACITACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO	660,00
5.02.01.04.01	Capacitación Personal Administración	660,00
5.02.01.06	OTROS ADMINISTRACIÓN	37.880,33
5.02.01.06.01	Décimo Tercer Sueldo Administración	27.205,78
5.02.01.06.02	Décimo Cuarto Sueldo Administración	5.820,62
5.02.01.06.04	Refrigerios Administración	4.192,55
5.02.01.06.05	Gasto Sueldos no Deducibles	661,38
5.02.02	BENEFICIOS Y PROVISIONES SOCIALES	102.856,48
5.02.02.01	DESAHUCIO ADMINISTRACIÓN	11.554,75
5.02.02.01.01	Desahucio Administración	11.554,75
5.02.02.02	VACACIONES ADMINISTRACIÓN	1.913,63
5.02.02.02.01	Vacaciones Administración	1.913,63
5.02.02.03	OTRAS BONIFICACIONES ADMINISTRACIÓN	3.445,13
5.02.02.03.02	Festejos Personal	3.445,13
5.02.02.04	DOTACIÓN Y SUMINISTROS TRABAJADOR	3.996,16
5.02.02.04.01	Uniformes Personal	3.996,16
5.02.02.05	SEGUROS ADMINISTRACIÓN	15.394,72
5.02.02.05.01	Seguros del Personal Administración	1.216,00
5.02.02.05.02	Gasto Adm. Seguros	14.178,72
5.02.02.06	PENSIONES DE JUBILACIÓN ADMINISTRACIÓN	2.967,19
5.02.02.06.01	Jubilación Patronal Administración	2.967,19
5.02.02.07	APORTES A IESS ADMINISTRACIÓN	63.584,90
5.02.02.06.01	Aporte Patronal Administración	43.072,93
5.02.02.06.02	Fondo de Reserva Administración	20.511,97
5.02.03	GENERALES ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN	695.922,81
5.02.03.01	HONORARIOS ADMINISTRACIÓN	148.460,81
5.02.03.01.02	Honorarios Avalúos Generales Administración	7.840,41
5.02.03.01.03	Honorarios Asesoría Jurídica Administración	67.830,63
5.02.03.01.04	Honorarios Asesoría Financiera Administración	56.275,09
5.02.03.01.05	Honorarios Asesoría Técnica Administración	10.790,68
5.02.03.01.06	Honorarios Médico Ocupacional	5.724,00
5.02.03.02	IMPUESTOS ADMINISTRACIÓN	21.596,17
5.02.03.02.02	Impuesto Vehículos Administración	150,00
5.02.03.02.04	Patentes Municipales	21.330,13
5.02.03.02.05	Impuestos y Contribuciones SRI	116,04
5.02.03.03	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES ADMINISTRACIÓN	1.000,00
5.02.03.03.02	Contribuciones y Afiliaciones Varias Administración	1.000,00
5.02.03.05	SEGUROS ADMINISTRACIÓN	22.530,38
5.02.03.05.01	Seguro Póliza Incendio Administración	801,48

5.02.03.05.03	Seguro Póliza Otros Seguros Administrativos	21.728,90
5.02.03.06	SERVICIOS ADMINISTRACIÓN	40.153,13
5.02.03.06.01	Monitoreo, Seguridad y Vigilancia Administración	1.435,76
5.02.03.06.03	Agua Potable Administración	52,00
5.02.03.06.04	Energía Eléctrica Administración	11.224,77
5.02.03.06.05	Telefonía Fija Administración	1.635,13
5.02.03.06.06	Telefonía Móvil Administración	8.524,94
5.02.03.06.09	Servicio Internet	5.292,11
5.02.03.06.10	Publicidad – Imprenta	4.525,17
5.02.03.06.11	Seguridad Industrial General Administración	850,00
5.02.03.06.12	Otros Servicios Administración	5.224,45
5.02.03.06.13	Gasto Adm. Reportes Crediticios	1.388,80
5.02.03.07	GASTOS LEGALES ADMINISTRACIÓN	3.800,81
5.02.03.07.01	Gastos Legales Notariales Administración	3.800,81
5.02.03.08	GASTOS DE VIAJE ADMINISTRACIÓN	3.000,84
5.02.03.08.02	Hospedaje y Estadía Administración	1.282,34
5.02.03.08.03	Combustible Viajes Administración	1.718,50
5.02.03.09	DIVERSOS ADMINISTRACIÓN	455.380,67
5.02.03.09.01	Diarios, Revistas y Suscripciones Administración	392,00
5.02.03.09.02	Gastos de Gestión Administración	1.428,69
5.02.03.09.03	Suministros de Limpieza, Aseo Administración	1.000,39
5.02.03.09.04	Materiales y Útiles de Oficina Administración	971,19
5.02.03.09.07	Otros Suministros Administración	7.573,79
5.02.03.09.11	Gastos No Deducibles Administración	(3.747,73)
5.02.03.09.12	Estudio Actuarial Empleados	250,00
5.02.03.09.13	Gastos Matrículas Vehículos Administración	5.270,16
5.02.03.09.14	Gastos Trámites de Importación	62.358,73
5.02.03.09.15	Gastos Encomiendas	883,76
5.02.03.09.17	Gasto Provisión Cuentas Incobrables	5.958,26
5.02.03.09.18	Gasto Provisión Cuentas Incobrables No Deducibles	373.041,43
5.02.04	MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES ADMINISTRACIÓN	31.831,91
5.02.04.01	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ADMINISTRACIÓN	31.831,91
5.02.04.01.02	Mantenimiento Maquinaria y Equipo Administración	1.543,30
5.02.04.01.03	Mantenimiento Muebles y Enseres Administración	1.013,37
5.02.04.01.04	Mantenimiento Equipo de Oficina Administración	8.486,25
5.02.04.01.05	Mantenimiento Eq. Computación y comunic. Administración	1.736,00
5.02.04.01.06	Mantenimiento Vehículos Administración	4.206,26
5.02.04.01.07	Mantenimiento Rep. Instalaciones y Adecuaciones	14.846,73
5.02.05	DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN, PROVISIÓN	21.313,38
5.02.05.01	DEPRECIACIONES ADMINISTRACIÓN	21.313,38
5.02.05.01.03	Depreciación Muebles y Enseres Adm.	2.645,10
5.02.05.01.04	Depreciación Equipo de Oficina Adm.	1.626,24



5.02.05.01.08	Depreciación Equipo de Computación Adm.	1.582,92
5.02.05.01.09	Depreciación Software y Licencias Adm.	15.459,12
5.03	OPERACIONALES COMERCIAL	171.864,49
5.03.01	PERSONAL COMERCIAL	10.980,79
5.03.01.01	SUELDOS, SALARIOS, HORAS EXTRAS	8.618,40
5.03.01.01.01	Sueldos Comercial	8.263,08
5.03.01.01.03	Bonificación Comercial	355,32
5.03.01.02	HORAS EXTRAS Y RECARGOS COMERCIAL	727,95
5.03.01.02.01	Horas Extras 50% Comercial	29,51
5.03.01.02.02	Horas Extras 100% Comercial	698,44
5.03.01.04	CAPACITACIÓN PERSONAL COMERCIAL	180,00
5.03.01.04.01	Capacitación Personal Comercial	180,00
5.03.01.06	OTROS COMERCIAL	1.454,44
5.03.01.06.01	Décimo Tercer Sueldo Comercial	778,87
5.03.01.06.02	Décimo Cuarto Sueldo comercial	675,57
5.03.02	BENEFICIOS Y PROVISIONES SOCIALES	22.611,29
5.03.02.02	VACACIONES COMERCIAL	389,47
5.03.02.02.01	Vacaciones Comercial	389,47
5.03.02.04	DOTACIÓN Y SUMINISTROS TRABAJADORES	20.810,00
5.03.02.04.02	Seguridad Industrial Personal	20.810,00
5.03.02.07	APORTE IESS COMERCIAL	1.411,82
5.03.02.07.01	Aporte Patronal Comercial	1.135,60
5.03.02.07.02	Fondo de Reserva Comercial	276,22
5.03.03	GENERALES COMERCIAL	101.087,24
5.03.03.01	HONORARIOS COMERCIAL	10.853,79
5.03.03.01.03	Honorarios Asesoría Jurídica Comercial	4.624,35
5.03.03.01.05	Honorarios Asesoría Técnica Comercial	6.139,84
5.03.03.01.06	Honorarios Varios Comercial	89,60
5.03.03.02	IMPUESTO COMERCIAL	735,68
5.03.03.02.01	Impuesto Predial Comercial	474,48
5.03.03.02.03	Impuestos Varios Comercial	261,20
5.03.03.05	SEGUROS COMERCIAL	29.521,34
5.03.03.05.03	Seguro Póliza Vehículo Comercial	12.121,30
5.03.03.05.06	Seguro Póliza Otros Seguros	17.400,04
5.03.03.06	SERVICIO COMERCIAL COMERCIAL	41.292,71
5.03.03.06.01	Monitoreo, Seguridad y Vigilancia comercial	18.460,81
5.03.03.06.04	Energía Eléctrica Comercial	10.063,68
5.03.03.06.05	Telefonía Fija Comercial	125,00
5.03.03.06.06	Telefonía Móvil Comercial	56,60
5.03.03.06.10	Publicidad Nacional Comercial	12.586,62
5.03.03.07	GASTOS LEGALES COMERCIAL	923,00
5.03.03.07.01	Gastos Legales Notariales Comercial	419,00

5.03.03.07.04	Registro de Marcas	504,00
5.03.03.08	GASTOS DE VIAJE COMERCIAL	8.498,31
5.03.03.08.02	Hospedaje y Estadía Viaje Comercial	737,41
5.03.03.08.03	Combustible, Movilización, Viajes Comercial	7.760,90
5.03.03.09	DIVERSOS COMERCIAL	9.262,41
5.03.03.09.02	Suministros de Limpieza, Aseo Comercial	17,18
5.03.03.09.06	Otros Suministros Comercial	1.252,58
5.03.03.09.10	Gastos No Deducibles Comercial	2.926,53
5.03.03.09.11	Sobrantes / Faltantes Cajas	319,12
5.03.03.09.12	Donaciones, Colaboraciones y Auspicios	4.747,00
5.03.04	MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES COMERCIAL	4.013,05
5.03.04.01	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES COMERCIAL	4.013,05
5.03.04.01.02	Mantenimiento Equipo de Oficina Comercial	313,99
5.03.04.01.04	Mantenimiento Vehículos Comercial	3.699,06
5.03.05	DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN, PROVISIÓN	33.172,12
5.03.05.01	DEPRECIACIONES COMERCIAL	33.172,12
5.03.05.01.08	Depreciación Equipo de Computación Comercial	33.172,12
5.04	OPERACIONALES DE PRODUCCIÓN	87,69
5.04.01	PERSONAL PRODUCCIÓN HUEVOS	32,02
5.04.01.01	SUELDOS, SALARIOS, HORAS EXTRAS	6,42
5.04.01.01.01	Sueldos Producción Huevos	0,31
5.04.01.01.04	Bonificación Producción Huevos	5,58
5.04.01.01.05	Sueldos y Salarios Producción Pasantes	0,53
5.04.01.02	HORAS EXTRAS Y RECARGOS PRODUCCIÓN	5,36
5.04.01.02.01	Horas Extras 50% Producción Huevos	2,85
5.04.01.02.02	Horas Extras 100% Producción Huevos	2,51
5.04.01.03	TRANSPORTE PERSONAL PRODUCCIÓN	0,40
5.04.01.03.01	Transporte Personal Producción Huevos	0,40
5.04.01.05	GASTOS MÉDICOS Y MEDICINAS PRODUCCIÓN	0,41
5.04.01.05.01	Consumo de Medicinas Generales Producción	0,41
5.04.01.06	OTROS PRODUCCIÓN HUEVOS	8,24
5.04.01.06.01	Décimo Tercer Sueldo Producción Huevos	3,44
5.04.01.06.02	Décimo Cuarto Sueldo Producción Huevos	3,50
5.04.01.06.04	Refrigerios Producción Huevos	1,30
5.04.01.07	DESAHUCIO PRODUCCIÓN	(0,37)
5.04.01.07.01	Desahucio Producción Huevos	(0,37)
5.04.01.08	VACACIONES PRODUCCIÓN HUEVOS	2,65
5.04.01.08.01	Vacaciones Producción Huevos	2,65
5.04.01.10	DOTACIÓN Y SUMINISTROS TRABAJADORES	1,62
5.04.01.10.01	Uniformes Personal Producción Huevos	0,52
5.04.01.10.02	Seguridad Industrial Personal Producción Huevos	1,10
5.04.01.11	SEGUROS PRODUCCIÓN HUEVOS	0,98

5.04.01.11.01	Seguros del Personal - Medición Producción	0,98
5.04.01.13	APORTES IESS PRODUCCIÓN HUEVOS	7,97
5.04.01.13.01	Aporte Patronal Producción Huevos	4,89
5.04.01.13.02	Fondo de Reserva Producción Huevos	3,08
5.04.01.14	TRANSPORTE	(1,66)
5.04.01.14.01	Servicio de Transporte de Carga	(1,66)
5.04.02	PERSONAL PRODUCCIÓN BALANCEADO	0,07
5.04.02.01	SUELDOS, SALARIOS, HORAS EXTRAS	0,03
5.04.02.01.01	Sueldos Producción Balanceado	0,03
5.04.02.02	HORAS EXTRAS Y RECARGOS PRODUCCIÓN BALANCEADO	0,04
5.04.02.02.02	Horas Extras 100% Producción Balanceado	0,04
5.04.03		0,02
5.04.03.03	TRANSPORTE PERSONAL PRODUCCIÓN	0,02
5.04.03.03.01	Transporte Personal Producción Balanceado	0,02
5.04.03.05	GASTOS MÉDICOS Y MEDICINAS PRODUCCIÓN BALANCEADO	0,01
5.04.03.05.01	Consumo de Medicinas Generales Producción Balanceado	0,01
5.04.03.06	OTROS PRODUCCIÓN BALANCEADO	(0,05)
5.04.03.06.01	Décimo Tercer Sueldo Producción Balanceado	(0,01)
5.04.03.06.02	Décimo Cuarto Sueldo Producción Balanceado	(0,06)
5.04.03.06.04	Refrigerio Producción Balanceado	0,02
5.04.03.13	APORTES IESS PRODUCCIÓN BALANCEADO	0,04
5.04.03.13.01	Aporte Patronal Producción Balanceado	0,02
5.04.03.13.02	Fondo de Reserva Producción Balanceado	0,02
5.04.04	GENERALES PRODUCCIÓN GIF	55,52
5.04.04.01	HONORARIOS PRODUCCIÓN GIF	3,43
5.04.04.01.01	Honorarios Varios Producción GIF	3,43
5.04.04.02	IMPUESTO PRODUCCIÓN GIF	0,35
5.04.04.02.02	Impuesto Vehículos Producción GIF	0,35
5.04.04.04	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES PRODUCCIÓN GIF	0,94
5.04.04.04.02	Contribuciones y Afiliaciones Varias Prod. GIF	0,94
5.04.04.06	SERVICIOS PRODUCCIÓN GIF	11,82
5.04.04.06.01	Monitoreo, Seguridad y Vigilancia GIF	3,87
5.04.04.06.03	Agua Potable Producción GIF	1,96
5.04.04.06.04	Energía Eléctrica Producción GIF	3,52
5.04.04.06.05	Telefonía Fija Producción GIF	0,11
5.04.04.06.06	Telefonía Móvil Producción GIF	0,35
5.04.04.06.07	Material Embalaje Producción GIF	0,55
5.04.04.06.08	Seguridad Industrial General Producción GIF	1,39
5.04.04.06.09	Otros Servicios GIF	0,03
5.04.04.06.10	Estibaje GIF	0,04
5.04.04.07	GASTOS LEGALES PRODUCCIÓN GIF	0,85
5.04.04.07.01	Gastos Legales Notariales Producción GIF	0,85

5.04.04.08	DIVERSOS PRODUCCIÓN GIF	10,76
5.04.04.08.01	Gastos de Gestión Producción GIF	(0,03)
5.04.04.08.07	Combustible y Lubricantes Producción GIF	3,05
5.04.04.08.08	Suministros de Limpieza, Aseo Producción	1,57
5.04.04.08.10	Medicinas Aves	(0,77)
5.04.04.08.11	Análisis Laboratorio	2,61
5.04.04.08.12	Cubetas	3,18
5.04.04.08.17	Otros Suministros Producción GIF	1,65
5.04.04.08.18	Gastos No Deducibles Producción GIF	(0,50)
5.04.04.09	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES PRODUCCIÓN GIF	9,58
5.04.04.09.02	Mantenimiento Maquinaria y Equipo Producción GIF	1,78
5.04.04.09.03	Mantenimiento Muebles y Enseres Producción GIF	0,73
5.04.04.09.04	Mantenimiento Equipo de Oficina Producción GIF	0,98
5.04.04.09.05	Manten. Eq. Computación y comunicación Producción GIF	0,04
5.04.04.09.06	Mantenimiento Vehículo Producción GIF	3,61
5.04.04.09.07	Mantenimiento Galpones	(0,16)
5.04.04.09.08	Mantenimiento e Instalaciones Prod. GIF	3,29
5.04.04.09.09	Mantenimiento Instalaciones Tanicuchi	(0,69)
5.04.04.10	ADECUACIONES E INSTALACIONES PRODUCCIÓN	3,44
5.04.04.10.03	Adecuación Instalaciones	0,45
5.04.04.10.04	Mantenimiento Instalaciones Tanicuchi	2,99
5.04.04.11	DEPRECIACIONES PRODUCCIÓN GIF	12,58
5.04.04.11.01	Depreciación Instalaciones Prod. GIF	3,63
5.04.04.11.05	Depreciación Maquinaria y Equipo Prod. GIF	(0,18)
5.04.04.11.06	Depreciación Equipo Avícola Prod. GIF	3,65
5.04.04.11.07	Depreciación Edificios Prod. GIF	6,59
5.04.04.11.10	Depreciación Vehículos y Equipos Transp. Prod. GIF	5,05
5.04.04.11.11	Depreciación Galpones Prod. GIF	(6,16)
5.04.04.12	AMORTIZACIONES PRODUCCIÓN GIF	1,77
5.04.04.12.01	Amortización Activos Biológicos	1,77
5.04.06	MATERIA PRIMA	0,06
5.04.06.01	MATERIA PRIMA	0,06
5.04.06.01.01	Materia Prima para Huevos	(0,12)
5.04.06.01.02	Materia Prima para Balanceado	0,13
5.04.06.01.03	Materia Prima para Núcleos	0,05
5.05	NO OPERACIONALES	766.270,67
5.05.01	FINANCIEROS	638.080,86
5.05.01.01	GASTOS BANCARIOS	20.332,42
5.05.01.01.01	Servicios Bancarios	9.691,49
5.05.01.01.03	Otros Cargos Financieros	10.640,93
5.05.01.02	INTERESES	617.748,44
5.05.01.02.01	Intereses Sobregiros	8.366,46

5.05.01.02.02	Intereses Préstamos Nacionales	609.381,98
5.05.02	PÉRDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	98.295,96
5.05.02.02	OTROS	98.295,96
5.05.02.02.01	IVA que se Carga al Costo o Gasto	98.295,96
5.05.03	GASTOS DIVERSOS	29.893,85
5.05.03.01	MULTAS, SANCIONES Y LITIGIOS	29.893,85
5.05.03.01.01	Multas, Sanciones y Litigios	29.893,85
	RESULTADO EN OPERACIONES ANTES DE IMPUESTOS	97.691,67
6	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-
6.1	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-
6.1.01	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-
6.1.01.01	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-
6.1.01.01.01	15% Participación Trabajadores	-
6.3	IMPUESTO A LA RENTA	-
6.3.01	IMPUESTO A LA RENTA	-
6.3.01.01	IMPUESTO A LA RENTA	-
6.3.01.01.01	Impuesto Renta Causado	-
	RESULTADO NETO EN OPERACIONES	-
		97.691,67

**Anexo G:** Fotos de la investigación





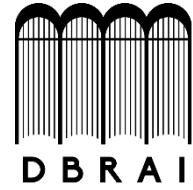








**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 05 / 12 / 2019

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Vilma Noemi Coro Cain
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de Empresas
<b>Carrera:</b> Finanzas
<b>Título a optar:</b> Ingeniera en Finanzas
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Lcdo. Holger Ramos MSc