



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

**INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA
RENTABILIDAD Y LA LIQUIDEZ: ESTUDIO CASO DE LA EMPRESA PRONACA
PLANTA DE AVES VALLE HERMOSO, 2016**

Estudiante:

JENNY MARIBEL ZAMBRANO HERRERA

Directora del Trabajo de Titulación:

ING. JESSICA VÁSQUEZ MONAR. MG. SC.

Santo Domingo - Ecuador

Diciembre, 2017

INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA RENTABILIDAD Y LA LIQUIDEZ: ESTUDIO CASO DE LA EMPRESA PRONACA PLANTA DE AVES VALLE HERMOSO, 2016

Ing. Jessica Vásquez Monar. Mg. Sc.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

APROBADO

Ing. Patricio Pérez Hidalgo, MGE.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Freddy Yugcha Toala, MGE
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Franklin Naranjo Armijo, Mg. Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo.....de.....de 2017.

Autora: ZAMBRANO HERRERA JENNY MARIBEL

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del Trabajo de Titulación: “INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA RENTABILIDAD Y LA LIQUIDEZ: ESTUDIO CASO DE LA EMPRESA PRONACA PLANTA DE AVES VALLE HERMOSO, 2016

Fecha: NOVIEMBRE, 2017

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora el mismo que no ha sido plagiado.



ZAMBRANO HERRERA JENNY MARIBEL
C.C. 171991882-1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santo Domingo, 06 de diciembre de 2017

Señora Doctora
Clemencia Carrera Naranjo
COORDINADORA DE LA CARRERA FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA
Presente.

Señora Coordinadora:

Informo que el trabajo de titulación realizado por la Señorita: **ZAMBRANO HERRERA JENNY MARIBEL**, cuyo título es **INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA RENTABILIDAD Y LA LIQUIDEZ: ESTUDIO CASO DE LA EMPRESA PRONACA PLANTA DE AVES VALLE HERMOSO, 2016**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.



Ing. Jessica Vásquez Monar. Mg. Sc.
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1719918821
APELLIDO Y NOMBRES:	Zambrano Herrera Jenny Maribel
DIRECCIÓN:	Coop. 29 de Diciembre
EMAIL:	jenny_m2205@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	02 2742 220
TELÉFONO MOVIL:	0994579172

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio caso de la empresa PRONACA Planta de aves Valle Hermoso, 2016		
AUTOR O AUTORES:	Zambrano Herrera Jenny Maribel		
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Diciembre, 2017		
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Jessica Vásquez Monar. Mg. Sc.		
PROGRAMA	PREGRADO	X	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA		
RESUMEN:	<p>El presente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar una investigación relacionada con la incidencia de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y liquidez de la empresa PRONACA durante los años 2015 y 2016. Luego del desarrollo del trabajo se obtuvo una liquidez de \$1,18 en el 2015 y \$1,79 en el 2016 donde maneja adecuadamente, la rentabilidad de capital 10% en el 2015 y 12% en el 2016 existe una alta variación entre el margen bruto, operacional y DuPont de 4,6% en el 2015 y 5,7% en el 2016.</p> <p>Las políticas de crédito y cobranzas que aplico la empresa en los años 2015 y 2016, son las siguientes: descuentos de pronto pago, comisiones a cobradores, incentivos por cumplimiento de pagos, las cuales son adecuadas para el crecimiento de la misma, la que ayuda a evitar la morosidad en las cuentas de los clientes, crecer en el mercado, descuentos a los clientes mejorando su cartera vencida.</p> <p>Se establece que la Rotación de la Cartera en el 2015 es de 3.72 veces y en el 2016 es de 3.61 veces, esto nos indica que es eficiente en las cuentas por cobrar, se propone como una estrategia para mejorar el indicador anterior no otorgar crédito directo a clientes nuevos, de igual forma se debería establecer un descuento del 2% al valor de la facturas superiores a 180 días con valores superiores a \$5000.</p>		
PALABRAS CLAVES:	Morosidad, Cuentas por Cobrar, liquidez, rentabilidad		
ABSTRACT:	This work aims to carry out an investigation related to		

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	<p>the incidence of accounts receivable in the profitability and cash flow of the company PRONACA during the years 2015 and 2016. After the research it was found a financial liquidity of \$1.18 in the 2015 and \$1.79 in the 2016, a profitability of capital 10% in the 2015 and 12% in the 2016; there is a high variation between the gross margin, operational and DuPont of 4.6% in the 2015 and 5.7% in 2016.</p> <p>The credit and collection policies that the company applied in the years 2015 and 2016, are the following: discounts of soon payment, commissions to collectors, incentives for fulfillment of payments, which are suitable for the growth of the same one, it helps to avoid late payments in the accounts of the customers, grow in the market, discounts to customers by improving their overdue portfolio.</p> <p>It was set that the rotation of the portfolio in the 2015 is 3.72 times and in 2016 is 3.61 times, therefore, it was shown that it is efficient in accounts receivable. It was proposed as a strategy to improve the previous indicator not to give direct credit to new customers, similarly, a 2% discount should be made to the value of the invoices exceeding 180 days with values exceeding \$5000.</p>
KEYWORDS	<p>Slowness, Account receivables, liquidity, profitability</p>

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

ZAMBRANO HERRERA JENNY MARIBEL
C.C. 171991882-1

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ZAMBRANO HERRERA JENNY MARIBEL**, C.C. **171991882-1** autora del Trabajo de Titulación titulado: **INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA RENTABILIDAD Y LA LIQUIDEZ: ESTUDIO CASO DE LA EMPRESA PRONACA PLANTA DE AVES VALLE HERMOSO, 2016**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Finanzas y Auditoria, CPA** en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 08 de diciembre de 2016



ZAMBRANO HERRERA JENNY MARIBEL
C.C. 1719918821



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
CARTA DE AUTORIZACION

Procesadora Nacional de Alimentos C.A.
PRONACA AVES
Valle Hermoso



Valle Hermoso, 06 de noviembre del 2016

Señora

Dra. Clemencia Carrera
Coordinadora de Carrera
Finanzas y Auditoría CPA
UTE SD

En calidad de Gerente de la Planta Procesadora de aves de Valle Hermoso, certifico que la señorita Jenny Zambrano Herrera, pidió autorización al departamento financiero y contable de la planta, para realizar su Proyecto de Titulación, el cual estará orientado al análisis de las cuentas financieras de los dos últimos periodos Contables-Financieros, para lo cual he designados como supervisora de la información relacionada al trabajo antes mencionado a la Ing. Karina Reina.

Es todo cuanto puedo decir en favor del pedido de la señorita Zambrano Herrera, pudiendo hacer uso del presente como creyere pertinente para la realización de su trabajo.

Atentamente,

Ing. Nelly Rea
Gerente de Planta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SEDE CALLES PULMIGUO
07 DIC 2016
RECIBIDO FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Karen Silva
09 56

Dirección: Valle Hermoso, margen izquierdo km 2
Teléfono: 02 2 773210



DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios quien me ha bendecido a lo largo de mi vida y ha sido mi guía en todo momento.

Con todo mi corazón a mi madre Piedad por el amor y confianza que ha depositado en mí siempre, por ser mi apoyo incondicional y pilar fundamental para la obtención de cada meta que me he trazado.

A mi hermano Jimmy por estar siempre conmigo apoyándome y fomentando en mí el deseo de superación y triunfo en la vida.

A mis ángeles en el cielo mi tío Silvio y mi primo Darío, quienes estoy segura desde el cielo me envían todas sus bendiciones.

Con todo mi amor a mis abuelitos Daniel y Sara, a mí estimado tío Eddy Herrera que gracias a su apoyo incondicional han permitido guiarme para lograr una de mis más grandes metas, doy gracias a Dios por permitir tenerlos a mi lado en todo momento.

JENNY MARIBEL ZAMBRANO HERRERA

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento a Dios por concederme la vida y poder realizar el presente trabajo de titulación, por ser mi luz, mi guía y mi camino, mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, enseñanzas y sobretodo felicidad. Por haberme dado el valor de seguir adelante en esos momentos de debilidad.

A mi madre Piedad Herrera Sari quien dio todo de sí para poder educarme y que aun continua apoyándome, entregándome su amor, sus valiosos consejos y valores que me han servido para formarme como profesional y por haberme dado una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por un ejemplo de vida a seguir.

A mi hermano Jimmy, por ser parte importante en mi vida, por su apoyo incondicional y llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado, A mi tío Eddy Herrera, mis papitos Daniel Herrera y Sara Sari, por ser la base en mi desarrollo profesional, por brindarme su apoyo en cada momento de mi vida, a mi primo Luis por apoyar cada paso profesional y apoyo incondicional.

Mi profunda gratitud a la Universidad Tecnológica Equinoccial "UTE" a la Facultad de Ciencias Administrativas carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA, por el gran aporte y conocimiento adquirido permitiéndome culminar mi carrera profesional.

A la Ing. Jessica Vásquez por su colaboración como Directora del trabajo de titulación quien con su apoyo, guía y confianza permitieron la culminación del presente trabajo, a todos mis maestros quienes han sabido brindarme sus conocimientos y consejos para poder concluir mis metas y convertirme cada día en una mejor profesional.

Finalmente mi agradecimiento a la Empresa PRONACA planta de Aves Valle Hermoso, a la Ing. Karina Reyna, quienes me facilitaron la información necesaria para realizar el trabajo propuesto.

JENNY MARIBEL ZAMBRANO HERRERA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal	ii
Responsabilidad del autor.	iii
Informe del director del trabajo de titulación.....	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Declaración y autorización.....	vii
Carta de autorizacion.....	viii
Dedicatoria	ix
Agradecimiento	x
Índice de contenidos.....	xi
Índice de tablas.....	xiv
Índice de figuras	xv
Índice de anexos.....	xvi

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1	El problema de investigación	1
1.1.1	Problema a investigar.....	1
1.1.2	Objeto de estudio teórico	2
1.1.3	Objeto de estudio práctico.....	3
1.1.4	Planteamiento del problema.....	3
1.1.5	Formulación del problema	7
1.1.6	Sistematización del problema	7
1.1.7	Objetivo General	8
1.1.8	Objetivos Específicos.....	8
1.1.9	Justificación	8
1.2	Marco Referencial.....	9
1.2.1	Marco teórico	9

1.2.1.1	Gestión de cuentas por cobrar	9
1.2.1.1.1	Clasificación de las cuentas por cobrar	9
1.2.1.1.2	Objetivo de las cuentas por cobrar	9
1.2.1.1.3	Políticas de cuentas por cobrar	10
1.2.1.1.4	Administración de cuentas por cobrar	10
1.2.1.1.5	Políticas de crédito	10
1.2.1.1.6	Políticas de cobranza	11
1.2.1.1.7	Procedimientos o estándares de crédito	11
1.2.1.2	Análisis y Evaluación Financiera.....	12
1.2.1.2.1	Concepto de la evaluación financiera.....	12
1.2.1.2.2	Objetivos de la evaluación financiera	12
1.2.1.2.3	Fases de la evaluación financiera	13
1.2.1.2.4	Tipos de evaluación financiera.....	13
1.2.1.2.5	Tipos de evaluación financiera.....	14
1.2.2	Marco conceptual	20

CAPÍTULO 2

INTRODUCCIÓN

2.1	Metodología general.....	22
2.1.1	Nivel de estudio.....	22
2.1.2	Modalidad de investigación	22
2.1.3	Método	22
2.1.4	Población.....	22
2.1.5	Selección instrumentos de investigación.....	23
2.1.6	Procesamiento de datos	24
2.2	Metodología específica	24
2.2.1	Metodología Administrativa	24
2.2.2	Metodología Financiera.....	24

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Situación actual de la empresa y su relación con las cuentas de análisis de la empresa.....	25
3.1.1 Datos para el análisis.....	25
3.1.2 Ejecución del análisis vertical por cada período	30
3.1.3 Interpretación de resultados del análisis vertical.....	32
3.1.4 Análisis horizontal de los balances	35
3.1.5 Tendencias de las cuentas principales	36
3.1.6 Interpretación de los resultados del análisis horizontal.....	37
3.1.7 Razones financieras de liquidez, rotación, rentabilidad, Dupont y EVA.....	39
3.1.8 Presentación del informe final de resultados señalando el estado actual de la empresa.....	46
3.2 Establecer que políticas administrativas y financieras especializadas utiliza en el uso de recursos y si son adecuadas para el crecimiento de la misma.....	47
3.3 Presentación de estrategias y programa de acciones preventivas y correctivas	49
3.3.1 Reestructuración del área de evaluación financiera para que se implemente permanentemente el control.....	50

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones	53
4.2 Recomendaciones.....	54
Referencias Bibliográficas	55
Anexos.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Población (Personal)	23
Tabla 3.1 Resultado de encuesta a clientes	26
Tabla 3.2. Estado de Situación Financiera	29
Tabla 3.3. Estado de Resultados Integral	30
Tabla 3.4. Análisis Vertical Estado de Resultados Integral	31
Tabla 3.5. Análisis Vertical Estado Situación Financiera	32
Tabla 3.6. Análisis Horizontal Estado de Resultados Integral	35
Tabla 3.7. Análisis Horizontal Estado Situación Financiera.....	36
Tabla 3.8. Indicadores de liquidez (Expresado en USD)	40
Tabla 3.9. Indicadores de rentabilidad (Expresado en %).....	41
Tabla 3.10. Indicadores de gestión (Expresado en Veces).....	42
Tabla 3.11. Indicadores de endeudamiento (Expresado en USD).....	43
Tabla 3.12. Ciclo de conversión del efectivo	44
Tabla 3.13. Índices de la morosidad.....	45
Tabla 3.14. Porcentaje de Comisiones	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Resultado de la Encuesta Aplicada.....	27
Figura 3.2. Indicadores técnicos.....	45
Figura 3.3. Estructura Departamento Financiero	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a clientes.	58
Anexo B. Entrevista dirigida a colaboradores.....	60

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

Actualmente las empresas orientan sus acciones administrativas y financieras a buscar herramientas para mejorar sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad. Considerando este antecedente es importante realizar un análisis de las ventas y las cuentas por cobrar que generan las mismas, este es el caso de la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso.

Considerando las cuentas por cobrar generalmente esta debería ser programada y establecida con fecha de vencimiento en la factura, documento que representa el compromiso que los clientes poseen con la empresa que le prestó el servicio o le vendió un producto, es decir, es necesario que las organizaciones tengan correctamente estipuladas las pautas y condiciones bajo las cuales se está ofreciendo esta modalidad de pago, de lo contrario es difícil conocer si las cuentas por cobrar se están haciendo efectivas en períodos de tiempo razonables.

Dentro de las actividades del análisis es necesario determinar de qué manera la gestión de cuentas por cobrar incide en la rentabilidad y liquidez de la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso, para tal efecto se requiere el análisis de las políticas de crédito y las políticas de cobranza; considerando que las cuentas por cobrar son los créditos que una organización otorga a sus clientes en la venta de bienes o servicios, estos activos corrientes constituyen importantes inversiones para la mayor parte de ellas, además de representar proporciones considerables de los activos totales, por tal razón, es de vital importancia que las empresas mejoren sus sistemas de cobros de una forma más oportuna, puesto que la demora excesiva de ellos afecta la liquidez.

Razones importantes que hacen pensar y actuar para tener un adecuado manejo de liquidez que garantice el éxito y posicionamiento en el mercado; no obstante cuando se presentan crisis económicas esos dos conceptos se contraponen, convirtiéndose en un dilema para el responsable de las finanzas quien deberá direccionar las políticas financieras con el fin de superar las dificultades presentadas.

Los problemas financieros de liquidez se deben solucionar en un corto plazo porque la ausencia de capital de trabajo neto, el incumplimiento en el pago a los proveedores, acreedores, empleados, entidades financieras, administraciones de impuestos, entre otros, obstaculizan la operación y el normal funcionamiento de la empresa, además imposibilita la obtención de recursos (créditos) que faciliten mejorar la liquidez, debido a que nadie presta dinero al que no tiene capacidad de pago. (Fuentevilla, 2007).

La determinación de la liquidez es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier negocio, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos, lo que necesariamente incide también en los niveles de rentabilidad.

Lo mencionado anteriormente es de suma importancia para la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso, una razón es que al vender productos perecibles se requiere que el flujo de efectivo sea eficiente y rápido.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es la incidencia de las cuentas por cobrar en los niveles de liquidez y rentabilidad, con la finalidad de disponer de una visión amplia sobre la gestión realizada y a realizarse, permitiendo tomar decisiones que conlleven una consolidación en las cuentas por cobrar, por defecto en la liquidez y en la rentabilidad.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

El objeto práctico se compone de los procesos a cumplirse para ejecutar una adecuada evaluación de las cuentas por cobrar en la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso. En este caso, se tomará como base el análisis de los estados financieros y razones financieras relacionadas, así como el flujo de efectivo, lo que permitirá identificar el estado actual de la empresa, referente a la cuanta mencionada.

Con el análisis y evaluación se evaluará la incidencia del efecto generado en las cuentas por cobrar y se propondrá decisiones en el corto y mediano plazo, que orienten la mejora de la liquidez y rentabilidad de la empresa propuesta.

1.1.4 Planteamiento del problema

Actualmente en el Ecuador el nivel de competitividad avícola son similares en los años 2015 y 2016, de la misma manera los volúmenes de producción son similares en dichos años, razón que hace que los gremios de este sector tengan desafíos que enfrentar durante el 2017. El año pasado esta actividad productiva se vio afectada por las devaluaciones de las monedas de los vecinos Perú y Colombia.

El entorno financiero de las empresas es un factor determinante para lograr el éxito de una organización, sobre todo en la micro y pequeña empresa donde su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para lograr sobrevivir, mantenerse y, en última instancia, generar utilidades (Arias, 2006).

Además, el precio nacional del maíz, que este año está a USD 15,20 por quintal, sigue siendo más alto que el valor internacional, con el que trabaja Colombia, por ejemplo a un valor entre USD 11 y 12. Estos precios limitan la competitividad del país, según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (Conave). (Informe, 2017).

En la pequeña empresa, la importancia y trascendencia de la función financiera no resulta evidente dado que no se cuenta con el personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras. En su lugar, es el empresario quien toma las decisiones financieras en función de las circunstancias emergentes en un tiempo determinado.

A estos factores se suma el desafío de continuar con los mismos indicadores de crecimiento de la producción avícola, que anualmente es de 220 millones de pollos, frente a proyecciones de una posible reducción del consumo derivada de la crisis económica. Aunque la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador no precisa a cuánto descendería el decrecimiento en el consumo de aves, señala que en un escenario en el que el ecuatoriano tendría menos poder adquisitivo, se prevé la compra de productos de menor precio y menor valor nutricional.

A este panorama también se suma la posible llegada de los fenómenos naturales, como El Niño; en el caso de que su impacto sea fuerte, la producción avícola también se puede ver afectada por inundaciones en las zonas de producción, escasez de granos y materias primas, y cambios de clima.

El mismo gremio todavía no presenta el balance general de la producción correspondiente al año pasado. Sin embargo, la actividad avícola en los últimos 25 años registró un crecimiento de 400%.

Para BioAlimentar, empresa localizada en Ambato, en cambio, el año pasado dejó un decrecimiento en número de aves del 5,79%. El contrabando, pese a los esfuerzos de las autoridades por controlarlo, sigue siendo un dolor de cabeza; además, de las devaluaciones de monedas externas como el peso de Colombia. Por ahora, BioAlimentar se concentrará en mantener su producción, que anualmente es de tres lotes al año, de 32 000 y 34 000 aves en promedio. Para conseguir estas cifras, la compañía desde el 2013 implementó galpones automáticos, que les ayuda a cumplir con los estándares de calidad.

En Avitalisa, la estrategia de cara al 2017 será ofrecer a los consumidores los productos con valor agregado. Este año, ofertará nuevas presentaciones del pavo entero y por presas. Este

mecanismo le ayudará a tener un crecimiento sostenible. El año pasado, pese a que el mercado se contrajo y a que los precios de venta fueron un 10% a 15% inferiores al costo de producción, la avícola registró un aumento en ventas del 17%, señala Manuel Acosta, gerente general de la empresa.

Para otras firmas como PRONACA, el principal reto será incrementar su producción e innovación en su portafolio de alimentos. Ese objetivo va de la mano con la misión corporativa de ofrecer buena alimentación, con productos sanos, señalan sus ejecutivos.

Contablemente las cuentas por cobrar ocupan el segundo lugar de importancia en la clasificación de los activos corrientes en la empresa, lo que le obliga a realizar de manera independiente un análisis exhaustivo y relacionarlo con los niveles de rentabilidad y liquidez.

En el tiempo al ir incrementándose los niveles de ventas, es lógico que también en iguales proporciones se vea incrementado las cuentas por cobrar y a su vez los niveles de morosidad, mismos que dependen de las políticas aplicadas y los posibles cambios que haya que realizar en las mismas, con lo cual se establecerá estrategias técnicas adecuadas y oportunas.

Para Fuentevilla (2007), en las grandes corporaciones donde existen direcciones, gerencias y departamentos especializados en la administración de los recursos, la función financiera presencia mayor importancia y relevancia en comparación con las pequeñas organizaciones. Evidentemente esta percepción no es más que eso, una percepción errónea que se genera dadas las condiciones en que opera la micro y pequeña empresa.

Una de las principales características de las pequeñas empresas es que no se genera información para tomar decisiones financieras. La información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta que los datos contables no reflejan la situación real de la organización.

En este sentido, el directivo no tiene la información mínima necesaria para tomar decisiones, no sólo porque los datos contables no reflejan la realidad sino porque el enfoque meramente

contable de la información no permite conocer completamente la situación económica de la empresa,

Considerando que las finanzas son una herramienta que facilita la toma de decisiones en la administración, la valoración de empresas se ha constituido en un área de vital importancia en la estrategia empresarial. En este sentido se han desarrollado diferentes teorías sobre cómo hacer un correcto análisis y control de inventarios y de cuentas por cobrar.

Algunos autores como Damodaran (2002, p. 211), Fernández (2008, p.24) y Mascareñas (2008, p. 4) plantean como postulado que el valor de los inventarios se orientan directamente con las políticas de cuentas por cobrar y políticas de inventarios; sin embargo, para tomar decisiones sobre estos aspectos se debe relacionar directamente con los niveles de rentabilidad de las empresas, así es como lo argumentan Mongrut y Ramírez (2005), Smith y Kihlom (2004) y Metrick (2007).

Las cuentas por cobrar representan el crédito que la empresa otorga a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de las operaciones de un negocio al entregárseles productos o servicios derivados de una venta. Con el fin de incrementar el número de clientes y conservar la relación con los clientes actuales, la mayoría de las empresas recurren a ofrecer crédito o financiamiento.

Las ventas a crédito que dan como resultado las cuentas por cobrar incluyen condiciones de financiamiento en las que se acuerda que el pago se realizará dentro de un número de días determinado, estas condiciones pueden variar según el tipo de empresa, el giro y si se trata de una empresa que vende a otras empresas o a consumidor final.

Los procesos y decisiones tomadas en empresas grandes se basan en aspectos teórico técnico, en donde la experiencia y conocimiento de sus administradores son la principal base de gestión.

En la Empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso actualmente hay evidencia de fallas en la gestión de cuentas por cobrar, para lo cual se requiere de propuestas de políticas de

crédito que ayuden a mejorar significativamente la administración de las cuentas por cobrar de la empresa, buscando solucionar los problemas frecuentes y contribuyendo al aumento de los resultados financieros.

Las condiciones actuales del mercado de producción y venta de pollos es delicado en cuanto a niveles de venta, no así, en los niveles de producción, esto obliga a la empresa a tener un control estricto de los precios de la materia prima, de la calidad del producto y de los precios del mercado del producto final, además de las políticas de crédito, los cuales son los principales factores que influyen sobre las ventas y por tal razón en los niveles de cuentas por cobrar.

Contablemente las cuentas por cobrar ocupan el segundo lugar de importancia en la clasificación de los activos corrientes en la empresa, lo que le obliga a realizar de manera independiente un análisis exhaustivo y relacionarlo con los niveles de rentabilidad y liquidez.

En el tiempo al ir incrementándose los niveles de ventas, es lógico que también en iguales proporciones se vea incrementado las cuentas por cobrar y a su vez los niveles de morosidad, mismos que dependen de las políticas aplicadas y los posibles cambios que haya que realizar en las mismas, con lo cual se establecerá estrategias técnicas adecuadas y oportunas.

1.1.5 Formulación del problema

¿De qué manera incide la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez de la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso año 2016?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual que inciden en las cuentas por cobrar de la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso?
- ¿Qué políticas de crédito y cobranza utiliza la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso, y si son adecuadas para el crecimiento de la misma?

- ¿Qué estrategias deberían implementarse para mantener un control permanente de las cuentas por cobrar, evitando disminución del flujo de efectivo y de los niveles de rentabilidad de la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso?

1.1.7 Objetivo General

Determinar la incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez de la empresa PRONACA planta de aves Valle Hermoso, 2016

1.1.8 Objetivos Específicos

- Determinar cuál es la situación actual que inciden en las cuentas por cobrar de la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso.
- Establecer que políticas de crédito y cobranza utiliza la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso, y si son adecuadas para el crecimiento de la misma
- Proponer estrategias para mantener un control permanente de las cuentas por cobrar, evitando disminución del flujo de efectivo y de los niveles de rentabilidad de la empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso.

1.1.9 Justificación

El análisis de las cuentas por cobrar puede ser un factor determinante al momento de tomar una decisión relacionada con la aplicación de políticas de crédito y cobranza.

La investigación se enfoca a realizar un análisis técnico de dicha cuenta, utilizando técnicas y procedimientos de análisis frecuentemente utilizados en auditoría financiera.

Los procedimientos de análisis serán aplicados únicamente a los saldos de las cuentas por cobrar propias de los clientes de la empresa, sin incluir las cuentas por cobrar adquiridas por las instituciones financieras, debido a una exigencia de la empresa.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco teórico

1.2.1.1 Gestión de cuentas por cobrar

Esta gestión debe tener como objetivo coordinar eficientemente el crédito otorgado a los clientes con el fin de alcanzarlos objetivos financieros con la mayor productividad posible.

1.2.1.1.1 Clasificación de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar deben clasificarse como activos corrientes y presentarse en el Estado de Situación Financiera. Atendiendo a su origen las cuentas por cobrar pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a.- Cuentas por cobrar comerciales.** Éstas se clasifican en la cuenta de clientes y tienen su origen en el curso normal de la venta de un producto o servicio.
- b.- Cuentas por cobrar diversas.** Están a cargo de otros deudores y proceden de otras fuentes diferentes a las ventas. Éstas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a empleados o accionistas.

1.2.1.1.2 Objetivo de las cuentas por cobrar

Consiste en registrar todas las operaciones originadas por deudas de los clientes, a través de facturas, letras, pagarés u otros documentos por cobrar provenientes de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios, por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera

adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que estos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

1.2.1.1.3 Políticas de cuentas por cobrar

Coopers y Lybrand (2002) consideran “las políticas como criterios que posee la administración y que son la base para el establecimiento del control”, se entienden como políticas, los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos. Por ende, las políticas de las cuentas por cobrar, son las directrices que fija la organización orientadas a controlar los aspectos referentes al crédito que se otorga a los clientes en la venta de bienes o en la prestación de un servicio, con la finalidad de garantizar el cobro de los mismos en el momento establecido.

1.2.1.1.4 Administración de cuentas por cobrar

La administración de las cuentas por cobrar se inicia con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Al determinar una política óptima de crédito que se ajuste a las necesidades de la empresa, los administradores deben considerar diversas variables controlables que pueden utilizar para alterar el nivel de las cuentas por cobrar, entre ellas, los procedimientos de crédito y cobranza. Los procedimientos de crédito se refieren a los criterios que utiliza una compañía para seleccionar a los solicitantes de crédito, para determinar a cuáles de sus clientes conceder crédito y el monto.

El establecimiento de una política óptima de crédito exige que la empresa examine y trate de medir los costos y los rendimientos marginales asociados con distintas políticas

1.2.1.1.5 Políticas de crédito

Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

Igualmente, Ettinger (2000), manifiesta que son “el soporte que utiliza el gerente de una empresa para evaluar el registro de los créditos otorgados”. Un gerente que concede créditos de manera muy liberal ocasiona pérdidas excesivas a la organización. Con base en lo anterior, es evidente la importancia que reviste el establecimiento de políticas de crédito en todas las empresas, puesto que representan las pautas que regirán las condiciones sobre las cuales se otorgarán créditos a los clientes, para con ello lograr un control más eficiente sobre aquellos que cumplen puntualmente con las obligaciones contraídas.

1.2.1.1.6 Políticas de cobranza

Para Gitman (2003), "son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento". De la misma manera, Levy (2009), plantea que se refieren a "los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida". Es fundamental diseñarlas considerando las condiciones del mercado, la competencia, el tipo de clientes que posee la organización, así como sus objetivos y políticas.

En tal sentido, las políticas de cobranza revisten significativa importancia, por ello se tomarán en cuenta para el desarrollo de la investigación, puesto que aportan conocimientos claves sobre la variable cuentas por cobrar que se está estudiando, siendo los señalamientos hechos por Gitman (2003), los que mejor se adaptan a la investigación.

1.2.1.1.7 Procedimientos o estándares de crédito

La determinación de los procedimientos o estándares de crédito adecuados para una empresa, se basan prácticamente en la comparación de costos marginales (implícitos al implementar una nueva política de crédito), con las utilidades marginales provenientes del aumento en ventas. Los

costos marginales incluyen costos de producción, de ventas, y de crédito. Estos costos de crédito incluyen:

- Pérdidas por incumplimiento de pago.
- Costos de cobranzas.
- Costos asociados por la introducción de cuentas nuevas.

1.2.1.2 Análisis y Evaluación Financiera

1.2.1.2.1 Concepto de la evaluación financiera

Orozco (2011) señala que la evaluación financiera es un proceso que “toda empresa debe cumplir para conocer ampliamente su gestión” (Orozco, 2010). Su desarrollo parte de un examen integral que identifica la gestión empresarial en función de los resultados. Su desarrollo se asocia a otras técnicas de gestión dentro de las cuales se encuentra la contabilidad. En cumplimiento de las normas y principios contables, la empresa expresa sus resultados en balances los cuales revelan la situación a una fecha específica. Estos permiten realizar una evaluación amplia que permite conocer el comportamiento resultante de las decisiones tomadas.

1.2.1.2.2 Objetivos de la evaluación financiera

Castro (2011) indica que la evaluación financiera “examina el uso de los recursos financieros generando información que permita determinar el cumplimiento de metas y objetivos planteados” (Castro, 2012). Su desarrollo se focaliza en varios aspectos que pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Identificar el rendimiento de la empresa en un período determinado.
- Evaluar el uso de los recursos monetarios en la empresa en función de las decisiones tomadas.
- Verificar el cumplimiento de las normas establecidas referentes a beneficios legales, tributarios, entre otros.
- Identificar falencias existentes que afectan los resultados.

- Interpretar los movimientos realizados y su impacto en la empresa. (Fernández, 2012).

1.2.1.2.3 Fases de la evaluación financiera

La evaluación financiera se basa en un conjunto de actividades planificadas las cuales producen resultados específicos. Cruz (2011) indica que “existen disponibles varias técnicas de evaluación financiera que cada empresa debe decidir en base a sus necesidades.” (Cruz, 2012).

El proceso de evaluación comprende fases que deben ser cumplidas independientemente de las técnicas aplicadas. Estas fases pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

a.- Planificación: Permite analizar los procesos de evaluación financiera a aplicarse. Además, define las personas responsables y las áreas de gestión. Determina la estandarización de los formatos y procesos a ser aplicados.

b.- Ejecución: Implica la aplicación de la metodología definida. Su desarrollo se subdivide de la siguiente manera:

- Levantamiento de datos, recopila los datos necesarios para realizar la evaluación.
- Aplicación de las técnicas, implica la aplicación de las técnicas en base a los datos levantados.
- Comprobación de resultados: Evalúa los resultados obtenidos permitiendo que estos puedan ser comprobados cuando sea necesario.

c.- Información de resultados: Establece la presentación de los resultados y los procesos como estos van a ser difundidos a los interesados. El informe debe contener un análisis amplio sobre la situación de la empresa, señalando las falencias y aspectos adecuados ocurridos en la empresa en cada período. Tobar (2011) recomienda que los análisis mínimos comprendan un período de tres años para que se pueda conocer la variación de los resultados. (Tobar, 2010).

1.2.1.2.4 Tipos de evaluación financiera

La evaluación financiera se basa en un conjunto de actividades planificadas las cuales producen resultados específicos. Cruz (2011) indica que “existen disponibles varias técnicas de evaluación financiera que cada empresa debe decidir en base a sus necesidades.” (Cruz, 2012).

El proceso de evaluación comprende fases que deben ser cumplidas independientemente de las técnicas aplicadas. Estas fases pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

a.- Planificación: Permite analizar los procesos de evaluación financiera a aplicarse. Además, define las personas responsables y las áreas de gestión. Determina la estandarización de los formatos y procesos a ser aplicados.

b.- Ejecución: Implica la aplicación de la metodología definida. Su desarrollo se subdivide de la siguiente manera:

- Levantamiento de datos, recopila los datos necesarios para realizar la evaluación.
- Aplicación de las técnicas, implica la aplicación de las técnicas en base a los datos levantados.
- Comprobación de resultados: Evalúa los resultados obtenidos permitiendo que estos puedan ser comprobados cuando sea necesario.

c.- Información de resultados: Establece la presentación de los resultados y los procesos como estos van a ser difundidos a los interesados. El informe debe contener un análisis amplio sobre la situación de la empresa, señalando las falencias y aspectos adecuados ocurridos en la empresa en cada período. Tobar (2011) recomienda que los análisis mínimos comprendan un período de tres años para que se pueda conocer la variación de los resultados. (Tobar, 2010).

1.2.1.2.5 Tipos de evaluación financiera

La evaluación financiera puede realizarse integrando varias técnicas. En este caso, estas parten de dos aspectos fundamentales. El primero utilizando los balances, el segundo mediante el uso de razones. A continuación, una descripción de su utilidad:

A.- Estados Financieros: Existen dos técnicas principales que pueden ser ejecutadas con los balances de la empresa. Estos son:

1. Análisis vertical: Su desarrollo utiliza exclusivamente un período analizando la concentración de cada cuenta en base a descriptores. Estos son el total de activos, pasivos y patrimonio en el Balance General y el Total de ingresos en el de Pérdidas y Ganancias.

2. Análisis horizontal: Su desarrollo utiliza como mínimo dos períodos. Este analiza la variación de cada cuenta verificando si su comportamiento ha sido creciente, decreciente o estático.

B. Razones Financieras: Las razones financieras son ecuaciones que permiten medir el estado de la empresa en base de varias características. Estas pueden ser clasificadas en:

1. Razones de Liquidez

a.- Razón Capital de Trabajo = Activo Circulante (-) Pasivo a corto plazo

Determina la cantidad de recursos de fácil conversión en efectivo, que se puede considerar propia y que mediante su rotación se obtiene los ingresos. Este tipo de cifras puede no servir para comparar los resultados con otras empresas, pero es de suma utilidad para el control interno

b.- Razón Circulante = Activo Circulante / Pasivo a corto plazo

Indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus compromisos a corto plazo, (en número de veces, cuantas veces cubre el activo de fácil conversión en efectivo al pasivo de exigibilidad menor a un año)

c.- Razón de Liquidez = Activo Liquido / Pasivo a corto plazo

Activo liquido = activo circulante (-) inventario.

Esta razón financiera determina la posibilidad de cubrir las deudas a corto plazo, sin la intervención de los inventarios. En ocasiones se recomienda un índice de 1.0 o más, pero al igual que la razón anterior, la aceptabilidad de un valor depende del campo industrial o comercial en el que opera la empresa.

d.- Razón Pago Inmediato = Activo Disponible / Pasivo a corto plazo

Activo disponible = activo circulante (-) inventario (-) cuentas por cobrar.

Esta razón financiera determina la posibilidad de cubrir las deudas a corto plazo de inmediato, pues considera únicamente activos que representan efectivo y no es necesaria su conversión.

2. Razones de Eficiencia Operativa

a.- Rotación de Cartera = Ventas Netas a Crédito / Cuentas por Cobrar a Clientes

Cuentas por cobrar netas = Cuentas por Cobrar (-) Cuentas Incobrables

Ventas netas a crédito = Ventas Totales - Devoluciones y rebajas - Descuento por pronto pago

Muestra la política de crédito que tiene la empresa, en cuanto al plazo que otorga a sus clientes para cubrir el importe de sus facturas.

Una rotación alta indica una política de cobro severa, esto puede implicar pérdida de mercado. Se otorga poco plazo a los clientes para el pago de sus compras. En ocasiones, es síntoma de una depuración de los clientes.

Rotación baja indica morosidad de los clientes, y en consecuencia problemas en la recuperación de la cartera.

b.- Plazo Promedio de Cartera = 360 Días / Rotación de Cuentas por Cobrar

Plazo Promedio de Cartera = Cuentas por Cobrar a Clientes * (360) / Cartera Ventas Netas a Crédito

Indica el número de días promedio en que cobramos lo que se vendió a crédito en un periodo de un año; el número de días de ventas que queda pendiente de cobro. Esta razón es complemento de la anterior.

El periodo de cobranza promedio o, duración media de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza.

c.- Rotación de Cuentas por Pagar = Compras Netas a Crédito / Cuentas por Pagar a Proveedores

Indica el número de veces que circulan las cuentas por pagar a proveedores en relación a las compras netas a crédito, durante un periodo determinado. Muestra la política de pagos que tiene la empresa, en cuanto al plazo que le otorgan sus proveedores para cubrir el importe de sus facturas.

Una razón alta indica que no se utiliza el financiamiento de los proveedores o bien, se paga antes del vencimiento de las facturas.

Una razón baja es síntoma de que la empresa se atrasa en sus pagos.

Se corre el riesgo de perder crédito, obligándola a operar en efectivo. Una política de crédito razonable sería pagar a proveedores diez días después de recuperar las cuentas de clientes.

d.- Rotación de inventarios = Costo de lo Vendido / Inventario Promedio

Inventario Promedio = Inventario Inicial + Inventario Final / (2)

Indica el número de veces que se desplaza el "inventario promedio" al mercado en un periodo determinado. Muestra la velocidad de desplazamiento de los inventarios al mercado.

Una razón alta indica que la empresa podría quedar sin inventarios, repercutiendo en ventas y en consecuencia en la utilidad. La industria podría quedar sin materia prima y no habría producción, ni ventas. Habría que considerar las reservas de inventarios.

Una razón baja indica la existencia de inventarios obsoletos, mismos que repercuten en las ventas y en las utilidades. Se debe considerar el costo de oportunidad.

e.- Plazo Promedio de Inventarios = 360 Días / Rotación de Inventario

Plazo Promedio de Inventario = Inventario Promedio * (360) / Costo de lo Vendido

Indica cada cuantos días en promedio estamos vendiendo el "inventario promedio" en el periodo de un año. Muestra el número de días que se puede satisfacer al mercado con las existencias actuales.

Una razón alta indica posible obsolescencia de mercancías o lento movimiento de los inventarios.

Una razón baja: se corre el riesgo de perder ventas y en consecuencia mercado, por no contar con márgenes de seguridad en los inventarios. (Reservas de inventario).

3. Ciclo de Conversión del Efectivo

El ciclo de conversión de efectivo es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto

$$\text{CCE} = \text{PCI} + \text{PCC} - \text{PCP}$$

En donde:

PCI = periodo de conversión de inventario.

PCC = periodo de cobranza de las cuentas por cobrar.

PCP = periodo en que se difieren las cuentas por pagar.

El primer punto relacionado con el periodo de conversión de inventario, representa el tiempo promedio que se requiere para convertir la materia prima en producto terminado listo para su distribución y posterior venta.

$$\text{PCI} = \text{Inventario} / \text{Costo de ventas diario.}$$

El segundo componente de la fórmula es el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, que equivale al tiempo promedio que se requiere para convertir las cuentas por cobrar producto de las actividades normales de operación y que se relacionan directamente con el giro del negocio en dinero efectivo. Este indicador es también conocido como “días de venta pendientes de cobro”

$$\text{PCC} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Venta diaria a crédito.}$$

Por último el periodo en que se difieren las cuentas por pagar, no es más que el tiempo promedio que transcurre entre la compra de la materia prima, contratación de mano de obra o adquisición de bienes para la venta, y momento en que se ejecuta el pago correspondiente.

$$\text{PCP} = \text{Cuentas por Pagar} / \text{Compras diarias a crédito.}$$

4. Razones Financieras Estándar

Sistema DuPont

El sistema DuPont combina el Estado de Resultados y Balance General de modo que se obtienen dos medidas globales de rentabilidad: El Rendimiento de la Inversión y, El Rendimiento del Capital Contable

El sistema DuPont reúne, en principio, el Margen Neto de Utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas y la Rotación de Activos Totales, que indica cuan eficientemente se ha dispuesto de los Activos para la generación de Ventas.

Utilizando la formula DuPont, el producto de ambos cocientes, resulta en el rendimiento de la inversión.

DuPont = (Utilidad neta/ventas) * (ventas/activo total) * (Multiplicador del capital)

El primer factor corresponde a la primera variable (Margen de utilidad en ventas), el segundo factor corresponde a la rotación de activos totales (eficiencia en la operación de los activos) y el tercer factor corresponde al apalancamiento financiero.

1.2.2 Marco conceptual

En el transcurso de la investigación se utilizan diversos términos que son importantes aclarar para evitar confusiones en la comprensión de los contenidos planteados:

Administración: La administración es una rama de la dirección que abarca la inspección, operación y control en una empresa, y por medio de ella, se analizan y resuelven problemas (Kohler)

Administración de cuentas por cobrar: No existe una definición precisa de administración de cuentas por cobrar, pero puede describirse como la gestión de las cuentas que representan el crédito que conceden las empresas a sus clientes.

Control: Proceso administrativo enfocado en evaluar la gestión obtenida y compararla con las metas propuestas. (Moreno, 2011).

Estandarización: Mecanismo utilizado para manejar de manera uniforme técnicas y formatos que permitan interpretar de mejor manera los resultados. (Albuja, 2011, pág. 18).

Evaluación: Acción de identificar los resultados obtenidos, determinando si estos se encuentran en relación a los esperados. (Gómez, 2012).

Informe: Exposición presentada de manera oral o escrita que contiene los resultados y recomendaciones obtenidas de un proceso de evaluación cumplido. (Torres, 2010).

Políticas de crédito: Según Gitman (2003), “son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder”

Proyecciones: Proceso de generación de tendencias en base a técnicas que permiten prever escenarios futuros a ocurrir. (Caldas, 2012).

Resultados: Salidas obtenidas en base al procesamiento de entradas definidas. (Vélez, 2010).

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1 Metodología general

2.1.1 Nivel de estudio

La presente investigación será exploratoria-descriptiva. Es exploratoria debido a que utilizará investigaciones previas que permitan identificar los procesos correspondientes al análisis y evaluación financiera basada en estados y razones financieras. Es descriptiva debido a que utilizará técnicas matemáticas para transformar datos en información.

2.1.2 Modalidad de investigación

En la investigación se aplicará la modalidad:

- **Cualitativa:** Debido a que se acoge en procesos determinados que se considera realizar una evaluación financiera completa.
- **Observacional:** Debido a que utilizará la observación para el levantamiento de datos necesarios para iniciar la ejecución de la evaluación.

2.1.3 Método

- **Inductivo-Deductivo:** Debido a que se partirá de sucesos particulares para establecer las conclusiones integrales. El análisis y evaluación financiera ayudará con información indispensable para tomar decisiones efectivas en la compañía.

2.1.4 Población

Actualmente la empresa tiene 20 clientes particulares y jurídicos, adicional el personal de planta y administrativo-financiero está distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2.1. Población (Personal)

POBLACIÓN	N°
Gerente de Planta	1
Jefe de Contabilidad	1
Asistentes Administrativos	2
Cientes directos de la planta	20
Total	24

Fuente: Empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

Por la cantidad de colaboradores y clientes, la muestra es igual a la población, razón que determina la inexistencia de muestra para la presente investigación.

Técnicas de investigación

Se utiliza los siguientes instrumentos investigativos:

Encuesta: Aplicada al personal de la empresa y a los clientes, con el objetivo de conocer los procesos de evaluación financiera aplicados y las decisiones tomadas.

Entrevista: Se aplica a los colaboradores directos del área financiera y contable, con la finalidad de identificar las acciones y procedimientos frecuentes que se utilizan dentro del área de interés, con la finalidad de disponer de un diagnóstico técnico y adecuado.

2.1.5 Selección instrumentos de investigación

Se utilizarán los siguientes instrumentos investigativos:

- **Encuesta:** Aplicada al personal de la empresa y a los clientes directos, con el objetivo de conocer los procesos de evaluación financiera aplicados y las decisiones tomadas.
- **Entrevistas:** Aplicadas a colaboradores del área de contabilidad y finanzas, con la finalidad de identificar las acciones y procedimientos frecuentes que se utilizan dentro del área propuesta, para poder disponer de un diagnóstico correcto.

2.1.6 Procesamiento de datos

La información RECOPIADA seleccionada en la investigación, fue procesada a través de instrumentos informáticos como Microsoft Word y Microsoft Excel.

2.2 Metodología específica

2.2.1 Metodología Administrativa

Su aplicación permitirá identificar los procesos de evaluación financiera a aplicarse en función del uso de los estados y razones. Cumplirá con las siguientes actividades:

- Establecer el proceso de evaluación mediante los estados financieros.
- Determinar las razones financieras a utilizar y los procesos de interpretación
- Definir la estructura de evaluación de los resultados obtenidos

2.2.2 Metodología Financiera

Se basa en la ejecución de la evaluación financiera obteniendo un diagnóstico de la empresa que permita conocer su situación actual. Cumplirá con las siguientes actividades:

- Presentación del Balance General y Balance de Pérdidas y Ganancias
- Ejecución del análisis vertical por cada período
- Interpretación de resultados del análisis vertical y horizontal
- Ejecución e interpretación de las razones financieras propuestas.
- Presentación del informe final de resultados señalando el estado actual de la empresa.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Situación actual de la empresa y su relación con las cuentas de análisis de la empresa

La Empresa Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA Planta Valle Hermoso, desarrolla sus actividades comerciales mediante formas de pago comercializando al contado y a crédito, alimentos perecibles como son carne de aves y de cerdo. Sus actividades diarias las opera en las ciudades de Santo Domingo, La Concordia, Quininde y Quito.

Estas relaciones comerciales las realiza con sus veinte clientes directos, mismos que tienen en promedio cinco años trabajando con la empresa, lo cual es una de las razones por las que existen ventas a crédito, este tipo de venta, como se describe posteriormente, ha hecho que se establezca políticas de crédito y cobranzas. Otro hecho que genera la cantidad de años de relaciones comerciales es un aumento progresivo de las ventas generales.

3.1.1 Datos para el análisis

Se obtuvo los Estados de Situación Financiera y el de Resultados Integral de los años 2015 y 2016.

Se conoció además que no existen valores determinados de porcentajes de provisiones de las cuentas por cobrar, sin embargo, dentro de la información entregada por los colaboradores de la empresa referente a la actividad financiera los últimos 5 años se establece que las cuentas por cobrar están alrededor del 2% y el 5%.

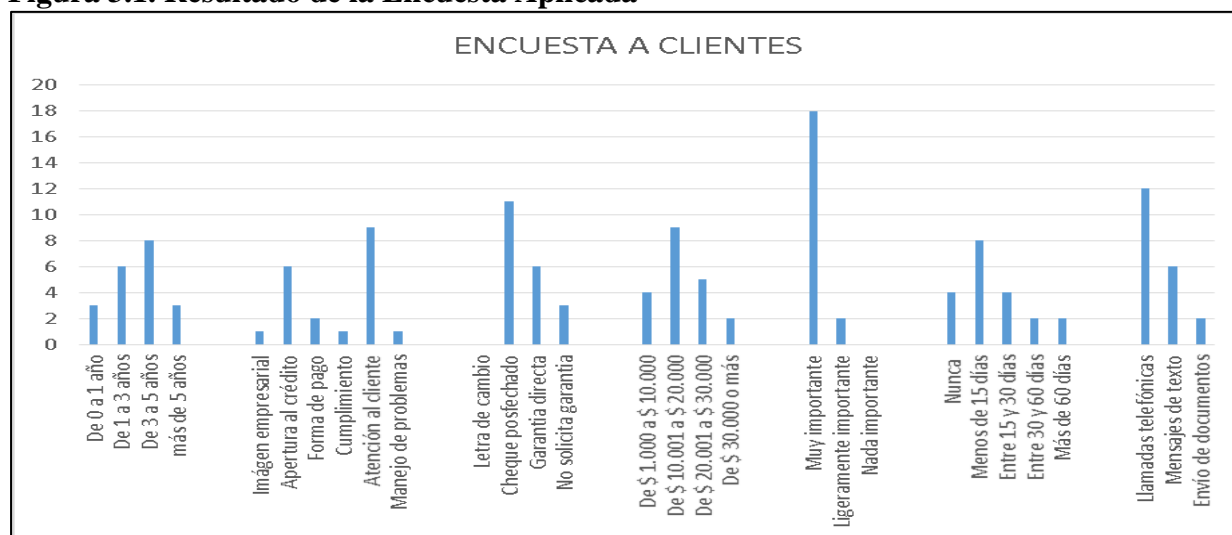
Análisis de la encuesta a clientes y colaboradores

Tabla 3.1 Resultado de encuesta a clientes

Tiempo de relación comercial	Frecuencia
De 0 a 1 año	3
De 1 a 3 años	6
De 3 a 5 años	8
más de 5 años	3
Aspectos relevantes para el cliente	Frecuencia
Imagen empresarial	1
Apertura al crédito	6
Forma de pago	2
Cumplimiento	1
Atención al cliente	9
Manejo de problemas	1
Garantías de crédito	Frecuencia
Letra de cambio	0
Cheque posfechado	11
Garantía directa	6
No solicita garantía	3
Monto de Crédito	Frecuencia
De \$ 1.000 a \$ 10.000	4
De \$ 10.001 a \$ 20.000	9
De \$ 20.001 a \$ 30.000	5
De \$ 30.000 o más	2
Importancia	Frecuencia
Muy importante	18
Ligeramente importante	2
Nada importante	0
Tiempo de atrasos	Frecuencia
Nunca	4
Menos de 15 días	8
Entre 15 y 30 días	4
Entre 30 y 60 días	2
Más de 60 días	2
Canales de cobranzas	Frecuencia
Llamadas telefónicas	12
Mensajes de texto	6
Envío de documentos	2
Acciones legales	0

Fuente: Empresa PRONACA Planta de Aves Valle Hermoso

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

Figura 3.1. Resultado de la Encuesta Aplicada

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

Análisis actual de la empresa y de la gestión de las cuentas por cobrar

a) Clientes

La relación comercial entre la empresa y el 75% de los clientes está entre los 1 y 5 años, lo que permite establecer como una fortaleza el conocimiento mutuo que tienen en este ámbito. Esta relación permite también establecer que algunos de los factores importantes para este hecho son la atención al cliente, la apertura que da la empresa al crédito, y la forma de pago utilizada. El restante 25% de los clientes tiene entre 6 y 10 años de relación comercial.

Los instrumentos de garantía que frecuentemente utiliza la empresa son los cheques postfechados y las garantías personales, este hecho permite establecer que la empresa solo da crédito directo a los clientes de mayor antigüedad les da crédito y que cubre su cobranza mediante estos instrumentos. Generalmente los montos de crédito otorgados están entre los 10.001 y 30.000 dólares en su gran mayoría, esta variables está ligada con el tiempo que los clientes tienen relaciones comerciales con la empresa. Los niveles de mora de la empresa están entre los 15 y 45 días en un alto porcentaje (65%); si bien estos resultados no aclaran la eficiencia

del cobro de deuda, si permite establecer que el mayor atraso se da en no más de 30 días, lo que permitirá establecer estrategias de mejora.

b) Colaboradores

Desde la Gerencia se menciona que el aspecto de mayor importancia para la empresa es la atención al cliente, mientras que el personal que está directamente relacionado con los clientes manifiestan que los aspectos importantes son el cumplimiento de pedidos y la forma de pago que da la empresa; este personal menciona también que las acciones de cobranzas no se enmarcan en políticas, ya que son simplemente acciones que no están relacionadas con la planificación. La gestión de cobranza se la realizar mediante llamadas telefónicas, teniendo frecuentemente como garantía cheque posfechado; se menciona por la parte operativa de la gestión de cobranza que los clientes no reciben los estados de sus cuentas debido a que se supone que conocen plenamente las deudas adquiridas.

Considerando lo mencionado anteriormente, lo cual está orientado a la falta de comunicación entre la empresa y los clientes, debido a que la empresa no entrega estados de cuenta a ningún cliente, este de hecho es un factor de incidencia en la gestión de cobranzas, y por lo tanto no es posible que exista una mejor retroalimentación entre las partes, otro factor que se destaca como incidencia en la gestión de cobranza es el tiempo de otorgamiento del crédito, mismo que por lo expuesto en la encuesta y entrevista por clientes y colaboradores es de fácil acceso, por lo que se hace necesario un estudio de perfil del cliente para así mejorar la gestión de crédito y cobranza. La provisión de cuentas por cobrar que maneja la empresa de manera establecida como política empresarial entre las demás Plantas, es del 3%, sin embargo, este no es un parámetro de estricto cumplimiento, pues como se mencionó anteriormente el margen varía entre el 2 y el 5%, según los colaboradores de la planta.

Análisis e interpretación de los Estados Financieros

Es fundamental que la evaluación de los balances permita al personal integrarse en la toma de decisiones que den paso a un mejoramiento sostenible.

Información Financiera

Tabla 3.2. Estado de Situación Financiera

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA				
PLANTA VALLE HERMOSO				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2016				
CUENTA	DETALLE		2015	2016
1	Activos		\$ 964,920.00	\$ 935,972.40
101	Activos Corrientes		\$ 457,179.10	\$ 436,256.74
1010205	Documentos y Cuentas por cobrar no relacionadas		\$ 310,018.35	\$ 298,211.65
10102050201	Documentos y Cuentas por cobrar a clientes		\$ 166,634.86	\$ 198,217.75
10102050202	Documentos y Cuentas por cobrar a terceros		\$ 143,383.49	\$ 99,993.90
1010206	Documentos y cuentas por cobrar relacionados		\$ 2,880.45	\$ 3,035.58
1010207	Provisión cuentas incobrables		\$ (6,357.33)	\$ (6,148.28)
10103	Inventarios		\$ 150,637.63	\$ 141,157.78
10201	Propiedades, Planta y Equipo Neto		\$ 236,694.88	\$ 264,692.99
1020101	Terrenos		\$ 32,758.57	\$ 31,613.08
1020102	Edificios		\$ 50,534.36	\$ 47,355.95
1020104	Instalaciones		\$ 30,509.97	\$ 69,619.80
1020105	Muebles y Enceres		\$ 36,048.63	\$ 34,118.00
1020106	Maquinaria y Equipo		\$ 76,854.83	\$ 74,590.40
1020108	Equipo de Computación		\$ 13,680.96	\$ 12,414.58
1020112	(-) Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo Neto		\$ (3,692.45)	\$ (5,018.80)
10203	Activos biológicos		\$ 96,492.00	\$ 74,877.79
1020301	Animales en crecimiento		\$ 59,825.04	\$ 43,903.58
1020302	Animales en producción		\$ 43,421.40	\$ 37,392.10
1020305	(-) Depreciación de activos Biológicos		\$ (6,754.45)	\$ (6,417.88)
10208	Otros Activos no corrientes		\$ 174,554.03	\$ 160,144.88
2	Pasivo		\$ 382,494.29	\$ 326,279.98
201	Pasivos Corrientes		\$ 260,721.38	\$ 164,918.34
20103	Documentos y cuentas por pagar		\$ 162,846.58	\$ 94,820.93
20104	Obligaciones con Instituciones Financieras		\$ 94,172.56	\$ 66,237.80
20107	Otras obligaciones Corrientes		\$ 3,702.25	\$ 3,859.60
202	Pasivos no corrientes		\$ 121,772.90	\$ 161,361.64
20202	Cuentas y Documentos por pagar		\$ 71,529.40	\$ 79,717.43
20203	Obligaciones con Instituciones Financieras		\$ 39,064.75	\$ 66,790.68
20207	Provisiones por beneficios a empleados		\$ 11,178.75	\$ 14,853.55
3	Patrimonio Neto		\$ 582,425.71	\$ 609,692.42
301	Capital		\$ 462,213.05	\$ 462,213.05
306	Resultados Acumulados		\$ 75,424.13	\$ 94,395.72
307	Resultados del Ejercicio		\$ 44,788.53	\$ 53,083.65
	Total Pasivo y Patrimonio		\$ 964,920.00	\$ 935,972.40

Fuente: PRONACA C.A. Valle Hermoso

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

Tabla 3.3. Estado de Resultados Integral

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA			
PLANTA VALLE HERMOSO			
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2016			
CUENTA	DETALLE	2015	2016
401	Ingresos	\$ 1,405,806.40	\$ 1,317,663.03
40101	Ventas	\$ 1,154,796.78	\$ 1,075,916.10
40102	Prestación de Servicios	\$ 132,603.40	\$ 120,905.45
40110	Ingresos Financieros	\$ 125,981.68	\$ 109,407.03
40112	(-) Descuento en ventas	\$ -36,318.35	\$ -28,471.63
403	Otros ingresos	\$ 28,742.90	\$ 39,906.08
501	Costo de Ventas	\$ 1,146,148.38	\$ 1,041,642.95
50101	Materiales y Productos Vendidos	\$ 604,573.08	\$ 523,991.05
50102	Mano de Obra directa	\$ 333,418.48	\$ 324,410.98
50103	Mano de Obra indirecta	\$ 179,943.95	\$ 171,227.78
50104	Otros costos indirectos de fabricación	\$ 25,712.88	\$ 22,013.15
502	Gastos Administrativos y Ventas	\$ 188,563.18	\$ 192,319.65
600	Ganancia o pérdida antes 15%	\$ 71,094.85	\$ 83,700.42
601	15% participación trabajadores	\$ 10,664.23	\$ 12,555.06
602	Ganancia o pérdida antes de impuestos	\$ 60,430.62	\$ 71,145.36
603	Impuesto a la renta causado	\$ 15,642.10	\$ 18,061.71
604	Ganancia o pérdida operaciones	\$ 44,788.53	\$ 53,083.65
801	Resultado del año	\$ 44,788.53	\$ 53,083.65

Fuente: PRONACA C.A. Valle Hermoso

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

Nota Aclaratoria: Debido al principio de privacidad la planta Valle Hermoso, no cuenta en sus balances registrados las cuentas de Caja y Bancos, debido a que los pagos que debe realizar la planta los realiza directamente la matriz, todas las demás gestiones contables y financieras lo realizan normalmente en la planta.

3.1.2 Ejecución del análisis vertical por cada período

Presentados los balances, se procede a realizar el análisis vertical de cada período. Los resultados se describen a continuación:

Tabla 3.4. Análisis Vertical Estado de Resultados Integral

CUENTA	DETALLE	2015	2016	2015	2016
1	Activos	\$964,920.00	\$935,972.40	100%	100.00%
101	Activos Corrientes	\$457,179.10	\$436,256.74	47%	46.61%
1010205	Documentos y Cuentas por cobrar no relacionadas	\$310,018.35	\$298,211.65	32%	31.86%
10102050201	Documentos y Cuentas por cobrar a clientes	\$166,634.86	\$198,217.75	17%	21.18%
10102050202	Documentos y Cuentas por cobrar a terceros	\$143,383.49	\$99,993.90	15%	10.68%
1010206	Documentos y cuentas por cobrar relacionados	\$2,880.45	\$3,035.58	0%	0.32%
1010207	Provisión cuentas incobrables	(\$6,357.33)	(\$6,148.28)	-1%	-0.66%
10103	Inventarios	\$150,637.63	\$141,157.78	16%	15.08%
10201	Propiedades, Planta y Equipo Neto	\$236,694.88	\$264,692.99	25%	28.28%
1020101	Terrenos	\$32,758.57	\$31,613.08	3%	3.38%
1020102	Edificios	\$50,534.36	\$47,355.95	5%	5.06%
1020104	Instalaciones	\$30,509.97	\$69,619.80	3%	7.44%
1020105	Muebles y Enceres	\$36,048.63	\$34,118.00	4%	3.65%
1020106	Maquinaria y Equipo	\$76,854.83	\$74,590.40	8%	7.97%
1020108	Equipo de Computación	\$13,680.96	\$12,414.58	1%	1.33%
1020112	(-) Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo Neto	(\$3,692.45)	(\$5,018.80)	0%	-0.54%
10203	Activos biológicos	\$96,492.00	\$74,877.79	10%	8.00%
1020301	Animales en crecimiento	\$59,825.04	\$43,903.58	6%	4.69%
1020302	Animales en producción	\$43,421.40	\$37,392.10	5%	4.00%
1020305	(-) Depreciación de activos Biológicos	(\$6,754.45)	(\$6,417.88)	-1%	-0.69%
10208	Otros Activos no corrientes	\$174,554.03	\$160,144.88	18%	17.11%
2	Pasivo	\$382,494.29	\$326,279.98	40%	34.86%
201	Pasivos Corrientes	\$260,721.38	\$164,918.34	27%	17.62%
20103	Documentos y cuentas por pagar	\$162,846.58	\$94,820.93	17%	10.13%
20104	Obligaciones con Instituciones Financieras	\$94,172.56	\$66,237.80	10%	7.08%
20107	Otras obligaciones Corrientes	\$3,702.25	\$3,859.60	0%	0.41%
202	Pasivos no corrientes	\$121,772.90	\$161,361.64	13%	17.24%
20202	Cuentas y Documentos por pagar	\$71,529.40	\$79,717.43	7%	8.52%
20203	Obligaciones con Instituciones Financieras	\$39,064.75	\$66,790.68	4%	7.14%
20207	Provisiones por beneficios a empleados	\$11,178.75	\$14,853.55	1%	1.59%
3	Patrimonio Neto	\$582,425.71	\$609,692.42	60%	65.14%
301	Capital	\$462,213.05	\$462,213.05	48%	49.38%
306	Resultados Acumulados	\$75,424.13	\$94,395.72	8%	10.09%
307	Resultados del Ejercicio	\$44,788.53	\$53,083.65	5%	5.67%
	Total Pasivo y Patrimonio	\$964,920.00	\$935,972.40	100%	100.00%

Fuente: PRONACA C.A. Valle Hermoso

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

Tabla 3.5. Análisis Vertical Estado Situación Financiera

CUENTA	DETALLE	2015	2016	2015	2016
401	Ingresos	\$1,405,806.40	\$1,317,663.03	100%	100.00%
40101	Ventas	\$1,154,796.78	\$1,075,916.10	82%	81.65%
40102	Prestación de Servicios	\$132,603.40	\$120,905.45	9%	9.18%
40110	Ingresos Financieros	\$125,981.68	\$109,407.03	9%	8.30%
40112	(-) Descuento en ventas	(\$36,318.35)	(\$28,471.63)	-3%	-2.16%
403	Otros ingresos	\$28,742.90	\$39,906.08	2%	3.03%
501	Costo de Ventas	\$1,146,148.38	\$1,041,642.95	82%	79.05%
50101	Materiales y Productos Vendidos	\$604,573.08	\$523,991.05	43%	39.77%
50102	Mano de Obra directa	\$333,418.48	\$324,410.98	24%	24.62%
50103	Mano de Obra indirecta	\$179,943.95	\$171,227.78	13%	12.99%
50104	Otros costos indirectos de fabricación	\$25,712.88	\$22,013.15	2%	1.67%
502	Gastos Administrativos y Ventas	\$188,563.18	\$192,319.65	13%	14.60%
600	Ganancia o pérdida antes 15%	\$71,094.85	\$83,700.42	5%	6.35%
601	15% participación trabajadores	\$10,664.23	\$12,555.06	1%	0.95%
602	Ganancia o pérdida antes de impuestos	\$60,430.62	\$71,145.36	4%	5.40%
603	Impuesto a la renta causado	\$15,642.10	\$18,061.71	1%	1.37%
604	Ganancia o pérdida operaciones	\$44,788.53	\$53,083.65	3%	4.03%
801	Resultado del año	\$44,788.53	\$53,083.65	3%	4.03%

Fuente: PRONACA C.A. Valle Hermoso

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

3.1.3 Interpretación de resultados del análisis vertical

Calculados los resultados se procede a su interpretación:

a.- Estado de Situación

Activo:

La concentración del activo se encuentra en las cuentas corrientes lo que es entendible debido al giro de la empresa. No obstante, las ventas se ejecutan a crédito en un 32% en el 2015 y disminuye a 31.86% al 2016, esto debe generar una alerta al manejo de las Cuentas por Cobrar. La empresa ha definido una provisión de incobrables que ha aumentado su concentración cerca del 0.66% en el último año.

En cuanto a los activos fijos, la empresa mantiene sus instalaciones con una inversión del 25% del total de activos, por lo que la concentración de sus cuentas mantiene un comportamiento moderado y que mantiene relación con el giro del negocio.

Pasivos:

El pasivo de la empresa se encuentra en el corto plazo, mecanismo que contribuye en la medida que permite mantener un flujo de liquidez, debido a que sus cuentas por pagar no pasan del 7%. La empresa mantiene créditos con la banca, mismo que alcanza al 10%.

Patrimonio:

El patrimonio refleja la estabilidad de los inversionistas, pues el capital pagado es del 48%, los resultados acumulados, alcanzan el 8%.

En forma general el análisis vertical al Balance General permite concluir lo siguiente:

- Actualmente la empresa trabaja con un nivel de crédito del 10% del total del activo.
- La empresa mantiene una política de venta a crédito, lo que genera un riesgo de cobro alto. Se ha provisionado únicamente el 0.66%, mostrando un poco evaluación crediticia de los clientes.
- La empresa mantiene inversiones moderadas en infraestructura.

b.- Balance de Pérdidas y Ganancias

Ingresos:

Los ingresos tienen la mayor concentración en la venta directa, sin embargo existe un nivel de descuentos que inciden en los resultados. Esto permite observar que las estrategias de venta implementadas pueden ser inadecuadas.

Costos:

Los costos han disminuido su concentración de manera mínima en el periodo de análisis, disminuyendo cerca del 3%. Esto ha influido para un incremento de las ganancias en el 3%.

Gastos:

Los gastos administrativos alcanzan el 14.6% del total de las ventas en el 2016, 1.6% más respecto al año anterior. Esto indica que la empresa ha incrementado el personal, el cual ha sido eventual.

Utilidad:

La utilidad mantiene un leve crecimiento en el 2015 y 2016, mostrando una situación positiva.

Considerando lo antes mencionado, Se puede establecer:

- La empresa mantiene costos altos que bordean el 82% del ingreso, (considerando el estado de resultados) aspecto que afecta la rentabilidad y no permite un crecimiento sostenido.
- La utilidad mantiene una tasa creciente leve en los años 2015 y 2016.

3.1.4 Análisis horizontal de los balances

A continuación, se procede a realizar el análisis horizontal de los balances en cada período:

Tabla 3.6. Análisis Horizontal Estado de Resultados Integral

CUENTA	DETALLE	2015	2016	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	Activos	\$964,920.00	\$935,972.40	\$ 28,947.60)	-3.00%
101	Activos Corrientes	\$457,179.10	\$436,256.74	\$ 20,922.36)	-4.58%
1010205	Documentos y Cuentas por cobrar no relacionadas	\$310,018.35	\$298,211.65	\$ 11,806.70)	-3.81%
10102050201	Documentos y Cuentas por cobrar a clientes	\$166,634.86	\$198,217.75	\$ 31,582.89	18.95%
10102050202	Documentos y Cuentas por cobrar a terceros	\$143,383.49	\$99,993.90	\$ 43,389.59)	-30.26%
1010206	Documentos y cuentas por cobrar relacionados	\$2,880.45	\$3,035.58	\$ 155.13	5.39%
1010207	Provisión cuentas incobrables	(\$6,357.33)	(\$6,148.28)	\$ 209.05	-3.29%
10103	Inventarios	\$150,637.63	\$141,157.78	\$ (9,479.85)	-6.29%
10201	Propiedades, Planta y Equipo Neto	\$236,694.88	\$264,692.99	\$ 27,998.11	11.83%
1020101	Terrenos	\$32,758.57	\$31,613.08	\$ (1,145.49)	-3.50%
1020102	Edificios	\$50,534.36	\$47,355.95	\$ (3,178.41)	-6.29%
1020104	Instalaciones	\$30,509.97	\$69,619.80	\$ 39,109.83	128.19%
1020105	Muebles y Enceres	\$36,048.63	\$34,118.00	\$ (1,930.63)	-5.36%
1020106	Maquinaria y Equipo	\$76,854.83	\$74,590.40	\$ (2,264.43)	-2.95%
1020108	Equipo de Computación	\$13,680.96	\$12,414.58	\$ (1,266.38)	-9.26%
1020112	(-) Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo Neto	(\$3,692.45)	(\$5,018.80)	\$ (1,326.35)	35.92%
10203	Activos biológicos	\$96,492.00	\$74,877.79	\$ (21,614.21)	-22.40%
1020301	Animales en crecimiento	\$59,825.04	\$43,903.58	\$ (15,921.46)	-26.61%
1020302	Animales en producción	\$43,421.40	\$37,392.10	\$ (6,029.30)	-13.89%
1020305	(-) Depreciación de activos Biológicos	(\$6,754.45)	(\$6,417.88)	\$ 336.57	-4.98%
10208	Otros Activos no corrientes	\$174,554.03	\$160,144.88	\$ (14,409.15)	-8.25%
2	Pasivo	\$382,494.29	\$326,279.98	\$ (56,214.31)	-14.70%
201	Pasivos Corrientes	\$260,721.38	\$164,918.34	\$ (95,803.04)	-36.75%
20103	Documentos y cuentas por pagar	\$162,846.58	\$94,820.93	\$ (68,025.65)	-41.77%
20104	Obligaciones con Instituciones Financieras	\$94,172.56	\$66,237.80	\$ (27,934.76)	-29.66%
20107	Otras obligaciones Corrientes	\$3,702.25	\$3,859.60	\$ 157.35	4.25%
202	Pasivos no corrientes	\$121,772.90	\$161,361.64	\$ 39,588.74	32.51%
20202	Cuentas y Documentos por pagar	\$71,529.40	\$79,717.43	\$ 8,188.03	11.45%
20203	Obligaciones con Instituciones Financieras	\$39,064.75	\$66,790.68	\$ 27,725.93	70.97%
20207	Provisiones por beneficios a empleados	\$11,178.75	\$14,853.55	\$ 3,674.80	32.87%
3	Patrimonio Neto	\$582,425.71	\$609,692.42	\$ 27,266.71	4.68%
301	Capital	\$462,213.05	\$462,213.05	\$ -	0.00%
306	Resultados Acumulados	\$75,424.13	\$94,395.72	\$ 18,971.59	25.15%
307	Resultados del Ejercicio	\$44,788.53	\$53,083.65	\$ 8,295.12	18.52%
	Total Pasivo y Patrimonio	\$964,920.00	\$935,972.40	\$ (28,947.60)	-3.00%

Fuente: PRONACA C.A. Valle Hermoso

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

Tabla 3.7. Análisis Horizontal Estado Situación Financiera

CUENTA	DETALLE	2015	2016	Variación Absoluta	Variación Relativa
401	Ingresos	\$1,405,806.40	\$1,317,663.03	\$ (88,143.37)	-6.27%
40101	Ventas	\$1,154,796.78	\$1,075,916.10	\$ (78,880.68)	-6.83%
40102	Prestación de Servicios	\$132,603.40	\$120,905.45	\$ (11,697.95)	-8.82%
40110	Ingresos Financieros	\$125,981.68	\$109,407.03	\$ (16,574.65)	-13.16%
40112	(-) Descuento en ventas	(\$36,318.35)	(\$28,471.63)	\$ 7,846.72	-21.61%
403	Otros ingresos	\$28,742.90	\$39,906.08	\$ 11,163.18	38.84%
501	Costo de Ventas	\$1,146,148.38	\$1,041,642.95	\$ (104,505.43)	-9.12%
50101	Materiales y Productos Vendidos	\$604,573.08	\$523,991.05	\$ (80,582.03)	-13.33%
50102	Mano de Obra directa	\$333,418.48	\$324,410.98	\$ (9,007.50)	-2.70%
50103	Mano de Obra indirecta	\$179,943.95	\$171,227.78	\$ (8,716.17)	-4.84%
50104	Otros costos indirectos de fabricación	\$25,712.88	\$22,013.15	\$ (3,699.73)	-14.39%
502	Gastos Administrativos y Ventas	\$188,563.18	\$192,319.65	\$ 3,756.47	1.99%
600	Ganancia o pérdida antes 15%	\$71,094.85	\$83,700.42	\$ 12,605.57	17.73%
601	15% participación trabajadores	\$10,664.23	\$12,555.06	\$ 1,890.83	17.73%
602	Ganancia o pérdida antes de impuestos	\$60,430.62	\$71,145.36	\$ 10,714.74	17.73%
603	Impuesto a la renta causado	\$15,642.10	\$18,061.71	\$ 2,419.61	15.47%
604	Ganancia o pérdida operaciones	\$44,788.53	\$53,083.65	\$ 8,295.12	18.52%
801	Resultado del año	\$44,788.53	\$53,083.65	\$ 8,295.12	18.52%

Fuente: PRONACA C.A. Valle Hermoso

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

3.1.5 Tendencias de las cuentas principales

Las cuentas del estado de Situación mantienen un comportamiento decreciente. Dentro de estas, el pasivo es el de mayor disminución, lo que refleja una disminución de las deudas de la empresa.

Por otra parte, el patrimonio ha aumentado, debido al incremento de los Resultados Acumulados.

Los resultados muestran una realidad que visualiza una mejora en la empresa. Sus márgenes de contribución dados por la diferencia entre ingresos y costos son bajas, lo que incide en una rentabilidad que ha aumentado en el último año.

El comportamiento de las ventas es decreciente lo que señala que la empresa se encuentra en una posición de alerta dentro del mercado, siendo este un aspecto negativo. En cuanto a gastos, han crecido en el periodo de estudio, manteniendo un nivel creciente.

A continuación, se profundiza el análisis:

3.1.6 Interpretación de los resultados del análisis horizontal

Los resultados permiten observar lo siguiente:

a.- Balance General

- **Activo**

El activo mantiene un comportamiento decreciente demás del 3%. El decrecimiento se debe a una disminución del inventario, sin embargo las cuentas por cobrar en general han aumentado. Este hecho de disminución del inventario y de aumento de la cuenta por cobrar responde a la inefectiva aplicación de política de cobranza y de crédito. Aplicando adecuadamente este tipo de políticas se puede evitar el mantener inventarios altos que puedan afectar la liquidez empresarial.

El comportamiento de las cuentas por cobrar es creciente, mostrando que la empresa ha no ha buscado mejorar su proceso de cobranza, el cual como se señaló mantiene bajas provisiones de cartera, lo cual que no es beneficioso para el normal desempeño de la empresa. Por otra parte, el comportamiento de los activos fijos permite observar que la empresa no realizó inversiones en su infraestructura y equipamiento en el último período.

- **Pasivo**

Del análisis horizontal se establece una tendencia decreciente del pasivo, reflejando en el último periodo una tasa de disminución del -14.7% debido a que disminuyó en \$ 56.214,31. Se observa que la empresa ha buscado reducir el impacto de sus deudas a corto plazo reduciendo los documentos por pagar.

Una decisión adecuada se basa en evitar financiamiento que provoque gastos financieros. La empresa ha buscado financiarse de manera mínima. Si bien la medida impide que se afecte la rentabilidad.

- **Patrimonio**

La empresa mantiene una tasa creciente del patrimonio del 4.68%, que confirma un equilibrio estable de la empresa.

b.- Balanza de Pérdidas y Ganancias

- **Ingresos**

El comportamiento decreciente de los ingresos del -6.27%, lo que describe que la empresa ha tenido ciertos problemas dentro del mercado. Las ventas denotan una desaceleración que evidencian cambios del mercado.

Las ventas decrecen en un 6.83%, mostrando que existe una contracción de la demanda. Es importante también evaluar los procesos internos de mercadeo y servicio para evitar que por falencias internas se afecte el cumplimiento de presupuestos.

- **Costos**

El principal problema de la empresa se encuentra en los costos. Estos mantienen un nivel cercano al ingreso y una tendencia decreciente. La empresa dispone de márgenes de contribución estrechos.

- **Gastos**

Los gastos a diferencia de los costos, mantienen un comportamiento creciente con una tasa del 1.99%, lo que muestra que la empresa no ha reducido internamente su estructura.

- **Utilidad**

La utilidad confirma que la empresa ha crecido, siendo una buena señal para la estabilidad. El crecimiento del 18.52% establece que el negocio debe seguir implementando medidas que aumenten el margen de contribución.

En forma general, el análisis horizontal permite formular las siguientes conclusiones:

- La empresa no ha analizado adecuadamente las políticas de crédito orientadas a evitar problemas de liquidez.
- La concentración del pasivo se ha buscado generar a corto plazo, buscando el menor gasto financiero.
- La utilidad de la empresa ha crecido debido especialmente a la disminución de los costos de producción.

3.1.7 Razones financieras de liquidez, rotación, rentabilidad, Dupont y EVA

A continuación, se establece el cálculo de razones financieras para ampliar el diagnóstico realizado.

Liquidez

Tabla 3.8. Indicadores de liquidez (Expresado en USD)

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas	2015	2016
Liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1.75	2.64
	Prueba ácida	Activo corriente-Inventarios/Pasivo corriente	1.18	1.79

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

ANALISIS

La liquidez mantiene un crecimiento entre el 2015 y 2016, pasa del 1.75 al 2.64 de liquidez corriente. Se puede establecer que la empresa puede cumplir con sus obligaciones financieras, básicamente las deudas o pasivos a corto plazo. La prueba ácida confirma justamente la importancia que tiene el inventario en este tipo de negocios, mismo que mantiene una tendencia creciente.

Con la tendencia creciente determinada, no se observa problemas de liquidez debido a que la empresa ha sabido manejar adecuadamente su financiamiento, lo que le mantiene en un nivel operativo constante, esto se verifica por el crecimiento del índice de prueba ácida, el cual pasa del 1.18 a 1.79.

Rentabilidad

Tabla 3.9. Indicadores de rentabilidad (Expresado en %)

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas	2015	2016
Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo (Du pont)	$(\text{Utilidad neta}/\text{Ventas}) * (\text{Ventas}/\text{Activo total})$	0.046	0.057
	Margen bruto	$\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas} / \text{Ventas}$	0.22	0.26
	Margen operacional	$\text{Utilidad operacional} / \text{Ventas}$	0.032	0.040
	Rentabilidad del capital	$\text{Utilidad operacional} / \text{Patrimonio}$	0.10	0.12

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

ANALISIS

En términos generales, la rentabilidad es un problema en la empresa, dada justamente por la concentración del costo. Considerando el indicador Dupont, se demuestra la poca capacidad que tiene el activo para producir utilidades (0.57) aunque se demuestra una leve mejoría.

El margen bruto permite establecer que la capacidad de la empresa para cubrir gastos operativos es del 26%, con un incremento entre los años de análisis de 4 puntos. La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. De los cálculos se determina que la capacidad de la empresa para cubrir gastos operativos y de ventas es del 4%, en el 2016. El importe que queda en una empresa una vez cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada al tener un resultado positivo, se establece que la empresa está creando valor.

Gestión

Tabla 3.10. Indicadores de gestión (Expresado en Veces)

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas	2015	2016
Gestión	Rotación de cartera	Ventas/Cuentas por cobrar	3.72	3.61
	Rotación de activo fijo	Ventas/Activo fijo	4.88	4.06
	Rotación de ventas	Ventas/Activo total	1.20	1.15
	Período medio de cobranza	$(\text{Cuentas por cobrar} * 365) / \text{Ventas}$	97.99	101.17
	Período medio de pago	$\text{Cuentas por pagar} * 365 / \text{compras}$	394.58	245.18

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

ANÁLISIS

Los indicadores de Gestión reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. Siendo así, estos permiten analizar que:

El indicador de rotación de cartera determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, las cuentas por cobrar de 2016, se convirtieron en efectivo 3.61 veces. El indicador de la rotación de activo fijo dice en un año 2016 los activos rotan 4.06 veces.

Existe una diferencia importante entre los días de cobro y los días de pago, los cuales son favorables para la empresa, debido a que existe 144 días entre los días que la empresa puede cobrar y lo cuando la empresa paga.

Endeudamiento

Tabla 3.11. Indicadores de endeudamiento (Expresado en USD)

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas	2015	2016
Solvencia	Endeudamiento del activo	Pasivo total/Activo total	0.40	0.35
	Endeudamiento patrimonial	Pasivo total/Patrimonio	0.66	0.54
	Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio/Activo fijo neto	0.60	0.65
	Apalancamiento	Activo total/Patrimonio	1.66	1.54

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

ANALISIS

El endeudamiento en todos los tipos mantiene una tasa decreciente, confirmando que la empresa no ha hecho uso de esta fuente. En cuando al aprovechamiento del activo no se evidencia mayor variación justamente porque la empresa no ha realizado inversiones en este rubro. Con respecto al apalancamiento, este es decreciente.

Es así que el endeudamiento del activo establece una participación de los acreedores para el año 2016 de 0.35% sobre el total de los activos de la compañía; lo cual es un nivel moderado.

El nivel de apalancamiento no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores, es decir que para el año 2016 el 1,54% de su patrimonio está comprometido con los acreedores.

Ciclo de conversión del efectivo

$$\text{CCE} = \text{DPI} + \text{DPC} - \text{DPP}$$

Días promedio de inventario (DPI) = 90 días (política empresarial)

Días promedio de cobranzas (DPC) = 97,99 (2015); 101,17 (2016)

Días promedio de pago (DPP) = 394,58 (2015); 245,18 (2016)

Tabla 3.12. Ciclo de conversión del efectivo

	2015		2016	
	Monetario	Días	Monetario	Días
DPI	\$ 286.537,09	90	\$ 260.410,74	90
DPC	\$ 314.329,27	97,99	\$ 302.362,31	101,17
DPP	\$ 238.057,92	394,58	\$ 134.434,47	245,18
CCE	\$ 362.808,44	-206,59	\$ 428.338,58	-54,01

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

ANALISIS

Considerando los resultados obtenidos en días, se puede mencionar que la empresa PRONACA Valle Hermoso paso de tener una holgura de 206 días a su favor como flujo de efectivo, a tener 54 días entre lo que se cobra y lo que se paga, esta información es valiosa y denota una de las razones por las cuales no se ha realizado una adecuada gestión de cobranzas, ya que monetariamente en el año 2016 hubo un flujo adicional de efectivo de más de 400 mil dólares.

Análisis de incidencia de la morosidad en la liquidez y rentabilidad

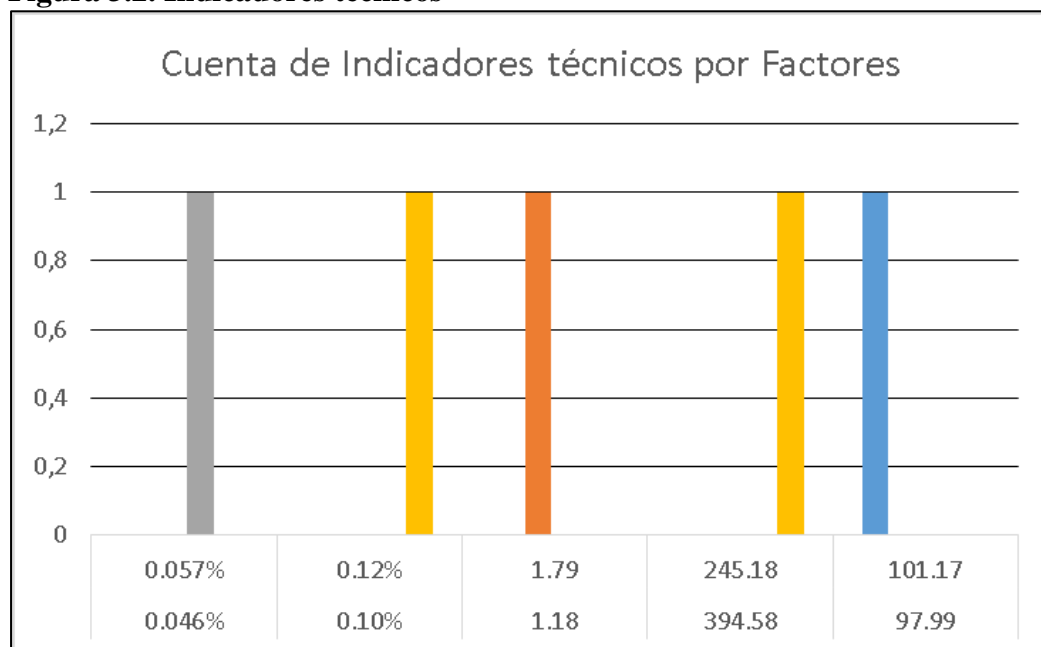
Tabla 3.13. Índices de la morosidad

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas	2015	2016
Liquidez	Prueba ácida	Activo corriente- Inventarios/Pasivo corriente	1.18	1.79
	Rentabilidad neta del activo (Du pont)	(Utilidad neta/Ventas) * (Ventas/Activo total)	0.046%	0.057%
Rentabilidad	Rentabilidad del capital	Utilidad operacional/Patrimonio	0.10%	0.12%
	Período medio de cobranza	(Cuentas por cobrar * 365)/Ventas	97.99	101.17
Gestión	Período medio de pago	Cuentas por pagar * 365)/compras	394.58	245.18

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

Figura 3.2. Indicadores técnicos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

ANALISIS

Considerando el índice “prueba ácida” se establece una mejora mínima en cuanto a la liquidez, mejora que también se visualiza en el nivel de rentabilidad, la cual también se la puede considerar como leve, este aspecto de incremento de estas cuentas financieras importantes, reflejan que la acción de crédito y cobranzas ha empeorado, debido a que los indicadores de gestión de estas cuentas no han mejorado, debido a que el periodo de cobro se ha incrementado, siendo el indicador de pagos el que ha sustentado una mejora

3.1.8 Presentación del informe final de resultados señalando el estado actual de la empresa

En función de los análisis realizados, se identifica que la Empresa Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA Planta Valle Hermoso mantiene un crecimiento de su rentabilidad producto (todo el indicador de rentabilidad tiene un aumento) de la venta de otros productos procesados y también debido al estrecho margen entre los precios de venta y costos de venta. Esto se debe principalmente a la disminución de las ventas, en donde se buscó reducir los inventarios para evitar disponer de un alto valor amortizado.

Si bien la medida no ha dado resultados, se considera que la misma es necesaria, más aún cuando la tendencia del mercado tiende a reducirse por situaciones económicas del país. No obstante, debe mejorarse los procesos de negociación con los clientes para alcanzar márgenes más efectivos.

Como medida de respuesta, la empresa ha buscado reducir sus gastos, financiar sus deudas y evitar egresos innecesarios. Estas medidas siendo positivas se observa no cuentan con una estructura planificada por lo que el impacto no es totalmente beneficioso.

Actualmente, la empresa no tiene problemas de liquidez (2,64), pero puede verse afectada su imagen si se incumplen los pagos a los proveedores. Esto es tiene una alta probabilidad de ocurrencia debido a que la empresa ha perdido eficiencia en las cobranzas.

El diagnóstico determinó también que la empresa ha realizado inversiones de activos fijos en un 11.83%, esta medida marca un proceso conservador que se considera adecuado. No obstante, se pudo determinar que su equipamiento tecnológico es aun deficiente lo que puede afectar la atención y comunicación con el cliente; lo que puede derivar en una disminución de las ventas, debido a que unos de los factores de mayor influencia en los indicadores de gestión es la atención al cliente y la comunicación interna y externa, de la misma manera se requiere de este tipo de inversiones para mejorar incluso la gestión de cobranzas y de otorgamiento de crédito.

En cuanto al endeudamiento, la empresa se ha orientado a una disminución del 14% del pasivo general. Esto permite concluir que la empresa dispone de fuentes de financiamiento si se las requiere. Es fundamental que se evite caer en mora frente a los compromisos adquiridos para evitar que la imagen empresarial se vea afectada.

Es importante indicar que conforme el diagnóstico, se observa que se han definido medidas correctivas, que muestran un direccionamiento para poder afrontar posibles restricciones de la demanda. Esto debe continuarse, con una directriz más eficiente que tome en consideración las áreas críticas que se considera son:

3.2 Establecer que políticas administrativas y financieras especializadas utiliza en el uso de recursos y si son adecuadas para el crecimiento de la misma

PRONACA Planta Valle Hermoso tiene definido su plan estratégico 2017, y dentro de este las fortalezas y debilidades empresariales, las cuales deben ser analizadas con la finalidad de verificar las que contribuyen favorable o desfavorablemente en cum actividades financieras.

En el ámbito de las cuentas por cobrar la empresa en los dos últimos años ha visto decrecer las ventas y aumentar las cuentas por cobrar, cuyo origen está en las acciones actuales del departamento de cobranzas, al menos ese es el criterio del responsable financiero, por lo tanto el presente estudio será revelador en cuanto a las razones de estos hechos.

Las políticas de cobranza

Para toda empresa el establecer políticas resulta importante e incluso imprescindible, más para la empresa PRONACA Planta Valle Hermoso debido a las debilidades encontradas en la investigación, las cuales la de mayor peso son en la gestión de cobranza.

Lo mencionado está respaldado debido a que actualmente, las políticas de cobranza que fueron aplicadas durante los años 2015 y 2016, están orientadas a recuperar los saldos de cuentas por cobrar, mismas que se mencionan a continuación:

- Descuento por pronto pago del 1% del valor de la factura de venta, sin IVA. (pronto pago antes de 10 días de la fecha de entrega del producto).
- Pago de comisiones a cobradores, basado en la antigüedad de la cuenta por cobrar recaudada

Considerando las políticas establecidas de la Planta y la planificación estratégica general de la empresa, dentro del análisis previsto en la presente investigación, se identifican las siguientes metas:

- Incremento de las ventas de manera anual en un rango del 15% al 25% dependiendo del sector y el área de cada una de las plantas de procesamiento y distribución.
- Mantener un rango de ventas a crédito de entre el 25% y 45% de las ventas totales

Tabla 3.14. Porcentaje de Comisiones

ANTIGÜEDAD (días)	% COMISIÓN
0 A 30	1%
31 A 60	2,5%
61 A 90	3,5%
91 A 120	6%
121 A 150	8%
151 A 360	10%
DE 361 EN ADELANTE	12%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

3.3 Presentación de estrategias y programa de acciones preventivas y correctivas

Para consolidar los escenarios propuestos, se han definido una serie de medidas que se describen a continuación:

Una de las acciones principales de la empresa está en mejorar los rendimientos financieros, que están orientados a las exigencias de PRONACA Matriz.

Las políticas propuestas permitirán disponer de un mejoramiento en los márgenes entre costos e ingresos. Además, evitarán un crecimiento en las cuentas por cobrar, lo que se espera eleve la rentabilidad del negocio.

Políticas administrativas:

- Se realice un estudio de cargas laborales cada seis meses para determinar la cantidad de personal en función de las ventas existentes. El personal que se requiera para temporadas altas será contratado bajo la figura de temporal u ocasional vigente en el Código de Trabajo.
- Se establecerá medidas de leasing para el equipamiento tecnológico del área administrativa y operativa.
- La empresa establecerá programas de optimización de los recursos para evitar egresos innecesarios que afecten la rentabilidad.

Políticas financieras:

- Se analizará la venta a crédito bajo el sistema directo, salvo cuando la compra sea realizada por el cliente con la cual se mantenga un convenio de ventas continuo.
- Se mantendrá la política de financiamiento con proveedores antes que con instituciones bancarias para evitar generar gastos financieros.
- Se realizará una evaluación de los estados financieros cada tres meses, evaluando el comportamiento de las políticas implementadas.

- Se conformará un proceso estandarizado de difusión de los resultados financieros utilizando los indicadores utilizados.
- Se elaborará una matriz de cobros y pagos, considerando variables como tiempo de relación entre cliente y empresa, además de montos de crédito otorgados.
- Se elaborará un ranking de los mejores y peores clientes, con la finalidad de establecer categorías, que permitan mejorar el otorgamiento del crédito y a su vez mejorar la cobranza

Medidas preventivas:

- El nivel de crédito estará ligado al ranking de clientes.
- Se establecerán evaluaciones de resultados en base a las proyecciones establecidas. Si los costos y gastos alcanzaron los escenarios, la adquisición de bienes o servicios deberá disponer de una autorización previa de la Gerencia General.
- El diagnóstico realizado deberá determinar las variaciones de los datos reales y proyectados para que se tomen decisiones convocando al personal relacionado a las áreas.

Medidas correctivas:

- Disminuir la línea de crédito directa para evitar provisiones de incobrables.
- Autorizar los costos y gastos en base a presupuestos establecidos por el área financiera.

3.3.1 Restructuración del área de evaluación financiera para que se implemente permanentemente el control

La evaluación financiera deber estar a cargo del Departamento Financiero, en donde conforme se realizó el diagnóstico debe disponer de dos personas responsables que actualmente tienen el cargo de Asistentes Administrativas.

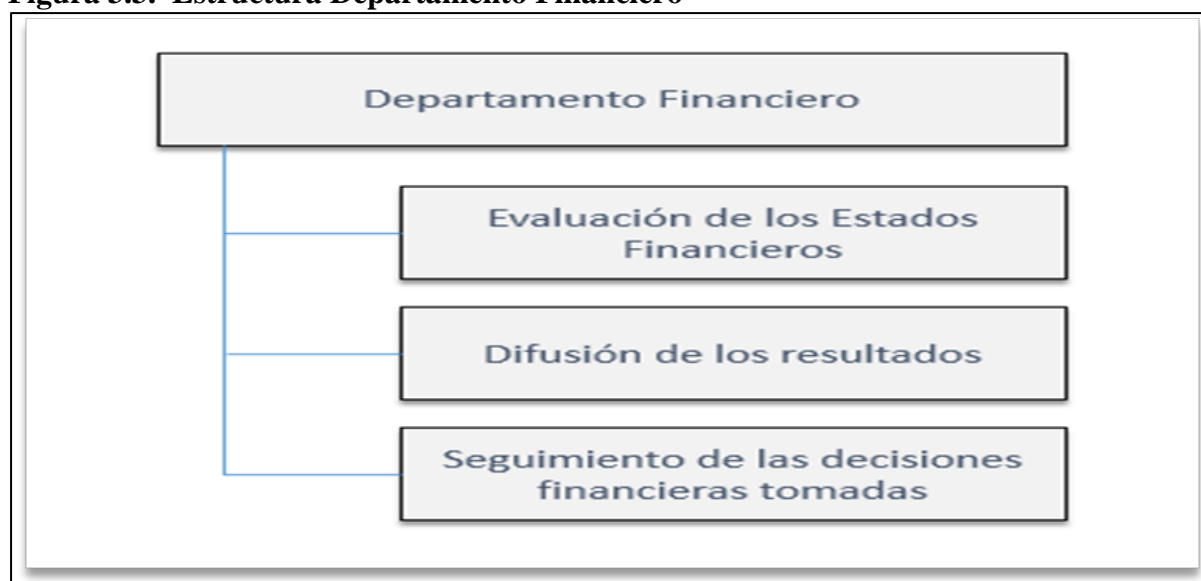
La evaluación deberá realizarse cada tres meses, presentando los siguientes informes:

- Evaluación de los balances
 - Análisis vertical
 - Análisis horizontal
 - Análisis por indicadores
 - Análisis de variación de datos reales y proyectados
 - Análisis del impacto de las medidas tomadas
 - Análisis de cuentas por cobrar

Los resultados deberán ser expuestos a todo el personal previo una convocatoria. Esto permitirá establecer acciones de gestión que permitan tomar decisiones en base a los resultados reales.

La estructura queda establecida de la siguiente manera:

Figura 3.3. Estructura Departamento Financiero



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jenny Zambrano, 2017

La estructura propuesta permitirá mantener una constante evaluación de los estados financieros, lo que permitirá realizar permanentemente mejoras a los procesos para garantizar

saldos positivos que impulsen el crecimiento de la empresa, siempre orientado a la disminución de las cuentas por cobrar.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

- La situación actual de la empresa señala que la liquidez de \$1,18 en el 2015 y \$1,79 en el 2016 donde maneja adecuadamente, la rentabilidad es del capital es del 10% en el 2015 y 12% en el 2016 existe una alta variación entre el margen bruto, operacional y DuPont de 4,6% en el 2015 y 5,7% en el 2016.
- Las políticas actuales de la empresa constan dentro de la planificación estratégica institucional, un descuento por pronto pago del 1% del valor de la factura de venta, además del pago de comisiones a cobradores basado en la antigüedad de las cuentas por cobrar recaudadas, las cuales son adecuadas para el crecimiento de la misma, la que ayuda a evitar la morosidad en las cuentas de los clientes, crecer en el mercado, descuentos a los clientes mejorando su cartera vencida.
- Se establece que la Rotación de la Cartera en el 2015 es de 3.72 veces y en el 2016 es de 3.61 veces, una estrategia para mejorar el indicador anterior sería no otorgar crédito directo a clientes nuevos, de igual forma se debería establecer un descuento del 3% al valor de la facturas superiores a 180 días con valores superiores a \$5000.

4.2 Recomendaciones

- Una recomendación necesaria para el mejor manejo financiero es que los estados sean difundidos mediante publicaciones (informes) que incluyan información clara y precisa de los resultados obtenidos por la empresa. Manteniendo estable la liquidez y la rentabilidad evitando que las cuentas por cobrar sean afectadas directamente y así mismo la empresa se mantenga en un nivel de aceptación.
- Mejorar las políticas de crédito y cobranzas incrementando un manual de cobranzas aplicado a la gestión, aplicar la tabla de comisiones a colaboradores basado en la antigüedad de las cuentas por cobrar recaudadas, las cuales son adecuadas para el crecimiento de las mismas, lo que ayuda a evitar la morosidad en las cuentas de los clientes, crecer en el mercado, descuentos a los clientes mejorando su cartera vencida.
- Se propone como una estrategia para mejorar no otorgar crédito directo a clientes nuevos, de igual forma se debería establecer un descuento del 2% al valor de la factura superior a 180 días con valores superiores a \$5000, realizar la entrega de estados de cuenta, orientar al cliente a que no obtenga perjuicios en el crédito

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, E. (2006), "Para presentar punto de acuerdo en relación con la estabilidad económica", recuperado de: <http://www.pan.senado.gob.mx> (vi: 4 de marzo de 2008).
- Albán, H. (2012). Finanzas aplicadas. Estados Unidos: Mac Graw.
- Albuja, C. (2011). Procesos técnicos de evaluación. Bogotá-Colombia: Empresarial.
- Álvarez, M. (2012). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México. Panorama.
- Bravo Melgar, Sidney Alex (2010): "Contratos modernos empresariales". Tomo I. Editora Fecat. Edición 2010. Perú.
- Brachfield, P. (2011). Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos. España. Gestión 2000.
- Buenaño, M. (2012). Organización Empresarial. Madrid-España: Geo.
- Caldas, J. (2012). Finanzas. Madrid-España: Convención.
- Castro, M. (2012). Evaluación financiera. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Cruz, M. (2012). Finanzas Aplicadas. México DF-México: Financiera Casual.
- Coopers & Librand (2012). Los nuevos conceptos del control interno informe: COSO. España. Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Ettinger, R. (2012). Créditos y cobranzas. México. Continental.
- Española, D. M. (2007). The Free Dictionary. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/control>
- Espinoza, J. (2010). Finanzas. México DF-México: Centro A.
- Fernández, J. (2012). Auditoría. México DF-México: Entorno Empresarial.
- Franklin, E. B. (2007). Sistema de Control. En E. B. Franklin, Auditoría Administrativa. Pearson Educación.
- Fuentevilla, C. (2007), "Evolución del Financiamiento para PYMES", El Economista.
- Gaitán, R. E. (2006). La actividad económica y la empresa. En R. E. Gaitán, Control Interno y Fraudes (pág. 7). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. (2012). Principios de administración financiera. México. Pearson educación.
- Gómez, R. (2012). Técnicas de evaluación. México DF-México: AEO.
- Hax, A. (1992) Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.
- Hernández, J. (2010). Finanzas empresariales. Bogotá-Colombia: PAE.

- Menguzzatto y Renau (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.
- Moreno, F. (2011). Administración de empresas. México DF-México: Prentice educación.
- Orozco, J. (2010). Evaluación financiera. Madrid-España: ESIC.
- Perdomo, A. M. (2004). Tu Guía Contable. Obtenido de <http://www.tuguiacontable.org/app/article.aspx?id=458>
- Savater, F. (2003) La Decisión de Elegir. Edit. Ariel
- Ronda Pupo, G.(2006) .Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro. Cuba.
- Torres, A. (2010). Evaluación Financiera. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Vélez, F. (2010). Administración Financiera. Madrid-España: Ventura.

AneXos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Santo Domingo
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA



Anexo A. Encuesta dirigida a clientes.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DIRECTOS DE LA EMPRESA PRONACA PLANTA DE AVES VALLE HERMOSO

Estimado(a) Sr(a) solicito comedidamente se digno contestar las siguiente encuesta que tiene como carácter académico, requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas y Auditoria, CPA.

INDICACIONES.- Califique su satisfacción con respecto a los siguientes aspectos

1. ¿Hace cuantos años tiene relación comercial con la empresa?

- De 0 a 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

2. ¿Qué aspecto comercial considera Usted relevante en la empresa?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Imagen empresarial | <input type="checkbox"/> | Cumplimiento | <input type="checkbox"/> |
| Apertura al crédito | <input type="checkbox"/> | Atención al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Forma de pago | <input type="checkbox"/> | Manejo de problemas | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Qué tipo de garantía considera usted que la empresa utiliza para respaldar el cobro de una deuda?

- Letra de cambio, pagare u otro documento
- Cheque posfechado
- Garantía Directa
- No solicita garantía

4. ¿Señale los montos de crédito que con frecuencia le otorga la empresa Pronaca, Planta de Aves Valle Hermoso?

- De \$1.000 a \$ 10.000
- De \$10.001 a \$ 20.000
- De \$ 20.001 a \$ 30.000
- De \$ 30.000 o mas

5. ¿Qué tan importante es para usted el crédito que le otorga la empresa?

- Muy importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

6. ¿Durante el tiempo de relaciones comerciales se ha atrasado en los pagos con la empresa?

- Nunca
- Menos de 15 días
- Entre 15 días y 30 días
- Entre 30 días y 60 días
- Más de 60 días

7. ¿Qué canales utiliza la empresa para realizar la gestión de cobranzas?

- Llamadas telefónicas
- Mensajes de texto
- Envío de documentos
- Acciones legales

¡¡Gracias por su colaboración!!



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Santo Domingo
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA



Anexo B. Entrevista dirigida a colaboradores.

**ENTREVISTA DIRIGIDA A COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y
GERENCIA DE LA PLANTA DE AVES VALLE HERMOSO**

OBJETIVO

Obtener información que ayude a diagnosticar la situación actual de la cartera de crédito al interior de la empresa:

1. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que son relevantes de la empresa para con sus clientes?

- Apertura al crédito ()
- Forma de pago ()
- Cumplimiento en la entrega de pedidos ()
- Atención al cliente ()

2. ¿Existen políticas al momento de otorgar un crédito?

- Si ()
- No ()

3. ¿Cuál es la documentación que la empresa exige a sus clientes al momento de otorgar un crédito?

.....
.....
.....

4. ¿Cuál de los siguientes mecanismos de recuperación de cartera emplea la empresa?

- Llamadas telefónicas ()
- Mensajes de texto ()
- Envío de documentos ()

5. ¿La empresa envía los estados de cuentas por cobrar a los clientes?

- Si ()
- No ()

6. ¿Qué factores considera usted que afecta a la gestión de cobranzas de la empresa?

Falta de comunicación ()

Manejo financiero ()

Tiempo otorgado para el crédito ()

7. ¿Qué porcentaje de provisión de cuentas por cobrar maneja la empresa?

.....
.....
.....

8. ¿La empresa cuenta con registro de las cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?

.....
.....
.....

¡Gracias por su colaboración!