

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MÉTODOS DE
FINANCIAMIENTO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN
EL MUNICIPIO DE SAN RAYMUNDO, DEL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA”**



LIC. HANSEL LEONEL COLINDRES ALVARADO

Guatemala, octubre de 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MÉTODOS DE
FINANCIAMIENTO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN
EL MUNICIPIO DE SAN RAYMUNDO, DEL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA”**

Trabajo Profesional para optar al Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para Optar al Grado académico de Maestro en Artes", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR:

LIC. MSc. JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES

AUTOR:

LIC. HANSEL LEONEL COLINDRES ALVARADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Dr. Byron Giovanni Mejía Víctorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: _____

Evaluador: _____

Evaluador: _____

ACTA No. 0__-20__

En el Salón No. ___de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, en el Edificio S-11 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, reunidos los infrascritos miembros de la Terna Evaluadora, el ___de ___de 20___, a las _____ horas para practicar **LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** del Licenciado **Hansel Leonel Colindres Alvarado, Carné No. 200213800**, estudiante de la Maestría en **Administración Financiera** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo del Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el_____.

Cada evaluador, con base en la Hoja de Evaluación calificó los elementos técnico-formales y de contenido profesional del informe del Trabajo Profesional de Graduación y defensa del mismo presentado por el sustentante, denominado **“DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MÉTODOS DE FINANCIAMIENTO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN RAYMUNDO, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, dejando constancia de lo actuado.

El fallo de la Terna Evaluadora luego de su deliberación fue _____, este

resultado es obtenido de las valoraciones cuantitativas asignadas por cada integrante del Tribunal Examinador. La Terna hace las siguientes recomendaciones:

- a) _____; b) _____; y
- c) _____.

En fe de lo cual firman la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los _____ días del mes de _____del año dos mil 2020.

Coordinador

Evaluador

Evaluador

Postulante

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, DIECISÉIS DE OCTUBRE DE DOS MIL VEINTE

Con base en el Punto _____, inciso ____, subinciso _____ del Acta ____-20____ de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el _____ de _____ de 2020, se conoció el acta Escuela de Estudios de Postgrado No. ____-20____ de _____ de la Presentación de la Evaluación del Trabajo Profesional de Graduación, de fecha ____ de _____ de 2020____ y el trabajo profesional de Maestría en Artes del Programa de Maestría en Administración Financiera, denominado: **“DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MÉTODOS DE FINANCIAMIENTO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN RAYMUNDO, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, que para su graduación profesional presentó el licenciado **HANNSEL LEONEL COLINDRES ALVARADO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

SECRETARIO

DECANO

Revisado

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por su gran amor y misericordia, al haberme dado la oportunidad de vivir y alcanzar con éxitos este triunfo. “A Él sea la gloria y el imperio por los siglos. 1ª. Pedro 5:11.
- A mis Padres: Leonel Colindres y Leticia Alvarado de Colindres por su amor y apoyo incondicional, pilar fundamental para el logro de mis éxitos
- A mi esposa: María Morales, mi mejor amiga y leal compañera, por ser un pilar importante en mi vida, por todo su apoyo, comprensión, paciencia y por todo su amor. Te amo.
- A mis familiares: Mis abuelos Cástulo Alvarado y Elvira de Alvarado (QEPD), por sus enseñanzas y esfuerzo en formarme en una persona de valores. A mis hermanos Alex y Karel, por siempre apoyarme en todo, y en especial a mis hijos Diego, Camila, Jimena por estar siempre apoyando y con cariño, dándome de su tiempo para lograr mis metas
- A mi casa de estudios: La Universidad de San de Carlos de Guatemala, por abrir sus puertas a una población deseosa de conocimiento y que busca hacer de este un mejor mundo.
- A mis catedráticos: Lic. MSc. Juan Carlos González y Lic. MSc. Patricia Vásquez por su valiosa asesoría, experiencia y tiempo, y al resto de catedráticos y autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrado, por su colaboración a la sociedad en la formación de mejores profesionales y seres humanos.

ÍNDICES

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	I
1. ANTECEDENTES	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA AVICULTURA	1
1.1.1 AVICULTURA EN GUATEMALA.....	2
1.2 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
1.3 ANTECEDENTES DE LOS MÉTODOS DE FINANCIAMIENTO.....	9
1.4 ANTECEDENTES DE LAS RAZONES FINANCIERAS	10
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 PROCESO PRODUCTIVO.....	12
2.2 ETAPA DE INCUBACIÓN	14
2.2.1 INCUBADORAS	14
2.2.2 CONSUMO ENERGÉTICO	15
2.2.3 DESECHOS SÓLIDOS	16
2.3 ETAPA DE ENGORDE.....	16
2.3.1 INSTALACIONES.....	17
2.3.2 ALIMENTO.....	18
2.3.3 AGUA	18
2.3.4 ESTIÉRCOL	19
2.4 PONEDORAS	20
2.4.1. CICLO DE REPRODUCCIÓN	21
2.4.2 HUEVOS	21
2.4.3 PROCESAMIENTO DE LAS AVES (MATADERO)	22
2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	23
2.5.1 DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.5.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
2.5.2.1 VENTAJAS.....	26
2.5.2.2 DESVENTAJAS	26
2.5.3 DIFERENCIA ENTRE PLANEACIÓN TRADICIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ...	27
2.5.4 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
2.5.5 FORMULAR ESTRATEGIA.....	28
2.5.5.1 MISIÓN Y VISIÓN	29
2.5.5.2 ANÁLISIS FODA	29
2.5.5.3 OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	31
2.5.6 IMPLEMENTAR ESTRATEGIA.....	31
2.5.6.1 OBJETIVOS ANUALES.....	33

2.5.6.2 POLÍTICAS.....	33
2.5.7 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	34
2.5.7.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	34
2.5.7.2 ACCIONES CORRECTIVAS.....	35
2.5.8 ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN.	35
2.6 MÉTODOS DE FINANCIAMIENTO.....	37
2.6.1 DEFINICIÓN DE FINANCIAMIENTO	37
2.6.2 TIPOS DE FINANCIAMIENTO	38
2.6.3 IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO EN LA INDUSTRIA	39
2.6.4 NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.	40
2.7 RAZONES FINANCIERAS	41
2.7.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ	41
2.7.2 INDICADORES DE ACTIVIDAD	42
3. METODOLOGÍA.....	44
3.1 ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA	44
3.2 TEMAS Y SUBTEMAS.	44
3.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	44
3.4 OBJETIVOS	45
3.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	45
3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45
3.5 DETERMINACIÓN MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN A...46	
3.5.1 INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL	46
3.5.2 DISEÑO TRANSVERSAL DESCRIPTIVO	46
3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	47
3.6.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	47
3.6.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	47
3.6.3 INFORMATIVA (EXPOSITIVA)	49
4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	50
4.1 ESTADOS FINANCIEROS.....	50
4.2 INTERPRETACIÓN DE ANÁLISIS VERTICAL	50
4.3 INTERPRETACIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL.....	55
4.4 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS	59
4.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AVÍCOLA.	62
4.5.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	62
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74

ÍNDICE DE TABLAS	81
ÍNDICE DE FIGURAS	81

RESUMEN

El tema del presente trabajo profesional de graduación tiene por nombre “Diagnóstico de variables de impacto para la creación de la planeación estratégica y métodos de financiamiento en una empresa del sector avícola ubicada en el municipio de San Raymundo, del departamento de Guatemala”. En este sentido, el problema planteado se refiere a la necesidad de un diagnóstico de la planeación estratégica y a los métodos de financiamiento de una empresa avícola que se adapte a las necesidades de la empresa y analizar los rendimientos tanto administrativos como financieros de la compañía, durante los períodos anuales del 2018 y 2019. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico y se aplicó de lo general a lo particular (deductivo) haciendo uso de procedimientos como el análisis y la síntesis, con el objeto de explicar el origen, razones o causas del problema. El trabajo incluye un diagnóstico de la planeación estratégica aplicados a la organización donde se incluye la valoración de la misión, la visión, los objetivos estratégicos, un análisis FODA el objetivo general del presente estudio fue realizar un comparativo entre los modelos que ya se tenían en la empresa con la propuesta de cómo se tendrían que tener los mismos modelos ya realizando las modificaciones sugeridas que constituya una ventaja competitiva para optimizar sus recursos y mejorar sus márgenes de utilidad. También se tuvo como propósito el revisar los métodos de financiamiento utilizados por la empresa a través de una serie de análisis y evaluaciones financieras y así definir la situación y potencial perspectiva de desarrollo de la empresa avícola que se investigó. ii Se obtuvieron como resultados y conclusiones más importantes los siguientes: En el año 2019 en comparación con el año 2,018 se obtuvo una reducción de la deuda de un 40.1% demostrando con ello que es necesario una mejor utilización de los recursos disponibles; ya que a pesar de reducir sus préstamos tuvieron algunos problemas de liquidez derivado de la política de cancelar sus préstamos en el menor tiempo posible, manifestando la necesidad de hacer eficiente el manejo de su patrimonio, no cuenta con un adecuado grado de liquidez, que no les permitiría hacer frente a una eventualidad que pudieran tener con el efectivo. Adicional a ello se evaluó la

parte de su planeación estratégica, donde se pudieron identificar a través del análisis FODA algunos puntos importantes de mejora donde puedan obtener una ventaja competitiva respecto a sus directos competidores, y buscar las oportunidades de mejora respecto a la evaluación interna de su funcionamiento. La utilización de las herramientas y modelos necesarios para llegar a las conclusiones como razones financieras y análisis de estados financieros tanto verticales como horizontales.

Finalmente, es importante reconocer que la realización de este trabajo contó con la participación y apoyo de las autoridades y personal de la empresa antes mencionada, quienes permitieron disponer de la información suficiente para realizar las evaluaciones que se estimaron pertinentes.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un instrumento de trabajo para los directores o gerentes de una empresa para definir un proceso organizacional que defina la dirección y el objetivo de una organización en el largo plazo, su posición respecto a sus competidores y evaluar además la estrategia a utilizar a largo plazo y la forma en la que se deberían asignar los recursos para alcanzar los objetivos planteados. La planeación estratégica ayuda a prevenir acontecimientos negativos y que la empresa ya tenga un plan de contingencia en marcha para prevenir ciertas eventualidades que pudieran llegar a ocurrir. Mediante el diagnóstico de la planeación y la evaluación de los métodos de financiamiento de la empresa avícola en la que se llevó a cabo el estudio. Es una empresa fundada desde hace 50 años por iniciativa de sus propietarios, quienes identificaron una oportunidad de negocio, una empresa familiar que inició con procesos muy rudimentarios y poco tecnológicos. Actualmente produce y comercializa productos avícolas y sus derivados los cuales llegan a una gran parte del país. Desde su constitución a la fecha, no se había realizado un diagnóstico de la planeación estratégica ni una evaluación de su situación financiera de manera tal que la implantación de un análisis financiero, constituirá una ventaja competitiva, que, a la vez, será un medio para tratar de optimizar sus ingresos y mejorar sus márgenes de utilidad. En este sentido, el objetivo general de la investigación consistió en realizar un diagnóstico de la planeación estratégica y un análisis financiero de los métodos de financiamiento, que permita medir los resultados por medio de indicadores financieros, criterios técnicos, entre otros; para poder dar una opinión acerca de las condiciones financieras de la empresa. Como objetivos específicos se definieron los siguientes: Encontrar por medio del diagnóstico de las variables de impacto para la creación de la planeación estratégica la mejor opción para el optimizar los recursos de una empresa del sector avícola en Guatemala.

Identificar las actividades propias de una empresa del sector avícola, conociendo el Diagnóstico de los métodos de financiamiento que permita generar la mayor rentabilidad posible dentro del proceso productivo. Cuantificar financieramente el

impacto de las variables, dentro de la planeación estratégica que permita obtener mejores resultados a la empresa del sector avícola.

El problema de investigación que concierne a la empresa, en la cual se desarrolla la investigación, está relacionado a la carencia de una planeación estratégica adecuada, que permita una eficiente utilización de los recursos, la falta de tecnificación en algunas actividades propias de la industria, que impide realizar una planeación estratégica eficiente, falta de procedimientos para elegir un método de financiamiento adecuado, proveer herramientas de análisis financiero que incluya indicadores financieros de liquidez, solvencia y rentabilidad; entre otros, que ayuden a realizar un adecuado análisis de la información proporcionada de los estados financieros de la empresa maquiladora; y que, sirvan a los administradores y usuarios de la información financiera, como un instrumento en la toma de decisiones financieras y administrativas. La metodología utilizada en la investigación se basó en el método científico, para lo cual se hizo uso de procedimientos como el análisis y la síntesis. Inicialmente, se analizó la información financiera presentada por la empresa, para concluir con los diagnósticos realizados tanto a la parte administrativa como financiera de la empresa. El contenido del presente trabajo está dividido en cinco capítulos: los capítulos 1, 2, 3 desarrollan los antecedentes, marco teórico y metodología utilizada, respectivamente. En el capítulo 4 se aborda el análisis e interpretación financiera, su importancia, los objetivos y las herramientas de análisis financiero que se pueden utilizar. En la parte final se incluyen las conclusiones y recomendaciones, las cuales recogen el extracto de ideas de cada uno de los capítulos presentados y los hallazgos más importantes que puedan adaptarse a las mejoras de las empresas en mención.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la Avicultura

Se le llama avicultura a la actividad de cría de aves domesticadas como gallinas, patos, canarios, etc. Por domesticadas se refiere a razas o variedades creadas por la intervención de los seres humanos. La denominación incluye típicamente a miembros de los órdenes Galliformes (tales como gallinas, pollos y pavos) y Anseriformes (aves acuáticas como patos y gansos). Rose, (1997)

La actividad avícola puede considerarse la avicultura familiar (extensiva) que se define por un nivel de producción bajo, donde se otorga poca importancia a la alimentación, selección y manejo de las aves y en contraste, la industria avícola comercial que se desenvuelve con técnicas avanzadas y se aplica a animales altamente seleccionados y criados separadamente, son dedicados a la postura o el engorde intensivos.

García, (2014) menciona que la avicultura tiene su origen hace unos 8,000 años, cuando pobladores de ciertas regiones de la India y China iniciaron la domesticación del gallus gallus que habitaba en la jungla. Desde los valles de la India, acompañando a las tribus nómadas que avanzaban hacia el oeste, las gallinas cruzaron Mesopotamia hasta llegar a Grecia. El origen de las gallinas se sitúa en el Sudeste asiático. El naturalista británico Charles Darwin las consideró descendientes de la única especie silvestre, el gallo bankiva que vive en estado salvaje desde India hasta Filipinas.

Martínez I. (2016), menciona que la gallina es uno de los primeros animales domésticos que se mencionan en la historia escrita. Se hace referencia a este animal en antiguos documentos chinos que indican que “esta criatura de Occidente” había sido introducida en China hacia el año 1400 a.C. En tallas babilónicas del año 600 a.C. aparecen gallinas, que son también mencionadas por los escritores griegos primitivos, en especial por el dramaturgo Aristófanes en el año 400 a.C. Los romanos la consideraban un animal consagrado a Marte, su dios de la guerra.

Desde tiempos antiguos, el gallo ha sido considerado un símbolo de valor, así lo consideraban los galos. En el arte religioso cristiano, el gallo cantando, simboliza la resurrección de Cristo. El gallo fue el emblema de la República Francesa. Durante mucho tiempo, el pollo y el resto de las aves fueron considerados como platos para servir los días de fiesta.

A finales del siglo XIX un grupo de productores de E.E.U.U. intentó comercializar lo que es hoy el “pollo parrillero” que no había alcanzado aún su pleno desarrollo. Ya en el siglo XX los laboratorios, obtenían grandes adelantos en materia nutricional, lo que permitió una expansión constante de la producción avícola. Luego mediante inteligentes campañas publicitarias y modernos sistemas de venta hizo que la demanda estuviera por encima de la producción.

García, (2014), indica que los chinos incubaban por medio de capas de estiércol o capas de arcilla, y la fuente de calor era el fuego regulado con ventilación; mientras que los egipcios usaron incubadoras de tierra o barro tipo ladrillo con capacidad de 90,000 huevos, las incubadoras eran verdaderas habitaciones, los egipcios fueron los que más se aproximaron a las incubadoras modernas, ya que de cada tres huevos obtenían dos pollos, aproximadamente un 70% de nacimientos, lo que constituía una efectividad bastante alta. Esta actividad no se consideraba como una incubación artificial industrial, por ser empírica, ya que no se tenía medidas establecidas, para la fabricación de estas incubadoras.

1.1.1 Avicultura en Guatemala

García, (2014) señala que la avicultura guatemalteca tiene sus inicios en la década de los 50. En esta época no se contaba con los técnicos avícolas, la literatura era escasa, no existían fábricas de concentrado, los elementos esenciales para formular alimento y las aves no sexadas de un día se importaban de los Estados Unidos.

Fajardo J. (2018) indica que, la historia de la avicultura guatemalteca puede clasificarse en todos los países de Latinoamérica y está plasmada en dos grandes grupos la avicultura tradicional o de campo y la avicultura tecnificada. La avicultura tradicional con gallinas de patio, pavos, patos o palomas, se sigue observando en el interior de la República, en fincas y viviendas. Para el pequeño agricultor, las aves

son parte de su subsistencia y patrimonio, ya que es el medio inmediato de obtener fondos económicos a la vez que constituye un recurso alimenticio. La producción tecnificada, tanto para la reproducción de aves como para el engorde de las mismas, surge debido al crecimiento de la población y a la demanda de alimentos.

Fajardo J. (2018) hace referencia que en la actualidad, aunque la mayoría de granjas y fincas tienen implementados grandes procesos tecnológicos y la automatización de la mayoría de sus actividades, en el interior del país aún se observan granjas muy rudimentarias y con actividades tanto de recolección como de alimentación totalmente manuales y en condiciones tradicionales.

En el decreto legislativo No. 1331 “Ley de Fomento Avícola” (Dic/1959), menciona que la Industria Avícola Guatemalteca es uno de los sectores más importantes dentro de la actividad agropecuaria del país. A partir de la década de los sesenta, la industria avícola comenzó a desarrollarse aceleradamente como resultado de las exoneraciones otorgadas por este decreto, estimulando la inversión privada y dando origen al establecimiento de granjas tecnificadas. Dentro de sus artículos se crea la Comisión de Fomento Avícola, la cual se integra por un miembro del Ministerio de Agricultura, uno del Ministerio de Economía, uno por el Consejo Nacional de Agricultura, y dos representantes de los Avicultores, estos funcionarios ejercen sus funciones ad honorem, establece la forma que deberá integrarse, quienes podrán ser miembros, su funcionamiento, atribuciones, derechos y obligaciones.

Fajardo J. (2018), menciona que esta comisión permitía mantener un equilibrio entre los productores, regulaba algunas veces los precios, ya que muchas veces entre los productores existían diferencias porque no se cumplía con los precios establecidos, lo que ocasionaba una competencia desleal, ya que mientras algunos se regían bajo los parámetros establecidos por la comisión, algunos aprovechaban para bajar el precio y conseguir mayores ventas, al tener un precio menor que al regulado por el mercado por lo que fueron los primeros desacuerdos entre los productores y la comisión establecida.

Esta comisión también origino que en el año de 1987 el gobierno otorgara, beneficios fiscales a los miembros de la industria avícola, ya que se otorgaron

ciertos beneficios como la exoneración de impuestos para la importación de maquinaria y equipo que fueran traídos a Guatemala, también en la compra de materia prima en el exterior, esto permitió que la industria avícola en Guatemala tuviera un crecimiento exponencialmente grande, ya que estas exoneraciones permitieron que muchas empresas crecieran derivado de estos beneficios otorgados por el gobierno para toda actividad avícola desarrollada en el país.

Esta Ley expiró a principios de los noventas, pero cumplió su objetivo en implementar el despegue de dicho sector que hoy en día contribuye al desarrollo nacional.

Uno de los principales motivos por lo que esta ley expirara en opinión de Fajardo J. (2018) es que se publica el decreto número 59-90 Ley de Supresión de Privilegios Fiscales, en este se considera que la proliferación de exoneraciones fiscales, otorgaba muchos privilegios al sector avícola, y el estado estaba perdiendo una gran cantidad de dinero al no pagar los impuestos correspondientes y generaba una competencia desleal, y una ineficiente recaudación de tributos ya que al final terminaba perjudicando a la mayoría de la población. Este decreto termina eliminando las exoneraciones con que gozaban los productores avícolas, dejándolos afectos a todos los impuestos con los que actualmente se rige una empresa comercial. En Guatemala en la década de los años setenta, la carne bovina constituía el 69% del consumo, la porcina el 14% y la avícola el 16%. En 1999 la carne vacuna disminuyó significativamente su contribución a menos de 30% y la carne avícola pasó a ser más importante a un nivel sustancialmente mayor del 66%; dicho cambio se debió al factor económico, ya que el precio de la carne de ave es más accesible.

Guzmán J. (2017) menciona que el impacto económico es positivo ya que genera alrededor de 20,000 empleos directos permanentes y unos 250,000 indirectos, provee la forma más económica de proteína animal para la población a través de la carne de pollo y los huevos de gallina. Genera aproximadamente el 2 % del PIB nacional y el 8 % del PIB agropecuario. Mencionan que el insumo principal de la industria avícola es el maíz que se consume en el orden de 300,000 Ton / año sin embargo el 90 a 92 % es importado por su precio inferior en el mercado internacional

y por los aspectos de calidad que se consiguen en Guatemala. Desde la perspectiva del impacto ambiental que genera las prácticas de la agricultura industrializada, intensiva en insumos para la producción de maíz, el país no se ve afectado por sus consecuencias ya que el maíz viene de afuera. La compra del grano en el exterior si pone una presión para la obtención de divisas en dólares para el pago de los insumos.

La avicultura guatemalteca según García (2014) es tecnificada, pujante y cosmopolita está integrada por diversos grupos empresariales en donde coexisten armoniosamente más de 600 propietarios organizados como pequeños, medianos y grandes empresarios, de los cuales un 45% se encuentra dedicado a producción de carne de pollo y el 55% restante, a la producción de huevo de mesa.

A pesar de existir un marco regulatorio, es poco efectivo por la falta de mecanismos de vigilancia por parte de los organismos rectores como CONAMA y COGUANOR. Recientemente se estableció una Propuesta de Modificación por parte de AMSA (Autoridad para el manejo Sustentable de la Cuenca y Lago de Amatitlán) y CONAMA que establece un reglamento de requisitos mínimos y sus límites máximos permisibles de contaminación para la descarga de aguas servidas; se espera utilizar estas nuevas normas como el patrón para todo el país ya que ha sido el producto de discusiones de los sectores involucrados.

El 28 de mayo del 2020 avicultura.info publica en su página web la situación actual de la industria avícola en Guatemala en relación con la pandemia del coronavirus y como el gobierno guatemalteco ha creado ventanas para toda la industria agroalimentaria, otorgando permisos laborales, así como el permiso para poder destruir la producción. Sin embargo el consumo de pollo disminuyo en un 20%, tras el cierre de restaurantes, hoteles, catering, etc. Mientras que el consumo del huevo no existió desabastecimiento ya que lo que se manejaba en inventarios de granjas, bodegas o supermercados paso al inventario de casa.

1.2 Antecedentes de la Planeación Estratégica

Aunque no existe una fecha exacta de la creación del concepto de Planeación Estratégica se cree inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Guzmán J. (2017) menciona que posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. La década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización. Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. Constantemente surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos, los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización. Algunos de los componentes que normalmente se incluyen dentro de las siguientes definiciones según Fajardo J. (2018) la planeación estratégica es una herramienta administrativa, creada en y para la gran empresa privada, cuyo fin último es mantener o aumentar la rentabilidad de un negocio, existen dos formas de hacer estrategia: a través de la intuición y a través de un proceso formal (la planeación estratégica representa esta segunda forma de hacer estrategia, pues suple la falta de líderes visionarios encargados de conducir la organización); la planeación estratégica se debe desarrollar en la cúpula administrativa y debe ser una función permanente de dicho nivel; el proceso de planeación estratégica supone una

separación entre la planeación, y la implementación de los objetivos estratégicos; la implementación de los objetivos estratégicos presupone que la estructura organizacional, debe adecuarse a lo establecido por dichos objetivos; y la planeación estratégica define el desarrollo futuro de la organización.

Solares, (2014) declara que derivado de la competitividad entre las empresas muchos gerentes se vieron obligados a desarrollar nuevos enfoques administrativos que sirvieran para afrontar los nuevos problemas ya que las técnicas administrativas de presupuesto a largo plazo de control financiero y aun entonces la popular planeación a largo plazo se mostró insuficientes para tratar con los nuevos síntomas. En la búsqueda de nuevos conceptos a finales de la década de los cincuenta varias compañías líderes convergen hacia un nuevo enfoque que llegó a ser conocido como planificación estratégica. El término dirección estratégica, el cual es equivalente al de gerencia estratégica o administración estratégica con esta denominación los autores se refieren a todo el proceso de gestión empresarial que abarca desde el diagnóstico situacional, pasando por el análisis de negocios, la formulación de presupuestos y programas operativos, hasta el diseño e instrumentación de los controles correspondientes. La dirección estratégica surge entonces como un enfoque racional que exige redefinir la postura estratégica de las organizaciones. Debido a que esencialmente está centrada en la estrategia, a su vez implica la evaluación del entorno a fin de reconocer las amenazas y oportunidades existentes; concretamente las variables macroeconómicas, las acciones competitivas, la estructura de los mercados actuales y potenciales; todo lo cual es contrastado contra las fortalezas y debilidades internas para el logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo con Solares, (2014) señala que la administración estratégica o planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

Según Castellanos, Cruz (2014), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan. Todas las acciones que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, y que le permitan una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones.

Castellanos, Cruz (2014) refieren que la planeación estratégica se considera importante, porque afecta muchas de las decisiones que los gerentes toman. La mayor parte de los acontecimientos actuales de negocios importantes reportados en diversas publicaciones de negocios incluye la planificación estratégica y su alcance. La planeación estratégica es un enfoque de mucha importancia a nivel mundial en las últimas décadas dentro de las organizaciones productivas, de investigación, educativas, de gobierno, etc. Los cambios acelerados que han convulsionado al mundo en los aspectos económico, científico, de negocios, político y el auge de las tecnologías de información, han obligado a que las organizaciones conozcan y enfrenten el futuro mediante una visión integral de las fuerzas que operan en sus ambientes interno y externo, para lograr la consecución de sus objetivos en forma renovada, constante, cooperativa y competitiva.

Según Scott A. (2016) como objetivo general plantea la necesidad de aplicar la metodología de la planeación estratégica para diseñar estrategias administrativas por medio del análisis de las distintas fuerzas que afectan el desarrollo económico de la empresa, que permitan obtener altos niveles de productividad para esta sea más rentable, la empresa obtuvo como resultado que al utilizar el nuevo método de trabajo aumentó la productividad en un 48% sobre el promedio de lo obtenido en períodos anteriores, esto permite alcanzar las metas propuestas, la empresa experimenta de esta manera un crecimiento significativo tanto en ventas como en utilidades siendo la productividad el único indicador del eficiente uso de los recursos.

1.3 Antecedentes de los Métodos de Financiamiento

De acuerdo a Perdomo, Moreno (2014), las nuevas empresas consideran que su desarrollo se encuentra limitado por las dificultades para el acceso a financiamiento, debido principalmente a las condiciones financieras desfavorables como cronograma de pago muy cortos o elevados costos. Asimismo, la financiación desde épocas principal es surgió como la forma de otorgar el capital necesario a la empresa de manera tal que pueda dar uso de esos recursos económicos para sus diferentes tipos de necesidades en el momento adecuado y menciona que la fuente de financiamiento más utilizada es el crédito bancario, sin embargo, existen nuevas formas financiamiento distintas al crédito bancario, La importancia del sector de la pequeña y mediana empresa Pyme para el desarrollo de las economías de América Latina ha sido ampliamente reconocida desde hace varios años. El crecimiento e incremento de la productividad del sector no sólo es pertinente, sino crucial, en el desarrollo de la región y la creación de empleo. No obstante, su importancia, las pymes en América Latina enfrentan una gran cantidad de obstáculos que impide su desarrollo, sin lograrse aún avanzar con la creación de mecanismos efectivos de apoyo y fortalecimiento del sector. Así mismo Perdomo, Moreno (2014), menciona que las limitaciones son numerosas, y están relacionadas principalmente con el poco acceso al financiamiento, la baja capacitación técnica y gerencial, la falta de información sobre mercados, la alta vulnerabilidad frente a la coyuntura económica y, particularmente, una relativa desventaja frente a los marcos regulatorios nacionales. La oferta de crédito a las pymes se caracteriza por altas tasas de interés, el doble que para las grandes empresas, plazos cortos y exigencias elevadas de garantías. La falta de conocimientos y tecnologías apropiadas para prestar al sector explican también la creación de barreras defensivas frente a las pymes. Esta situación frena la inversión en las empresas y por lo tanto el crecimiento económico, el empleo y el bienestar en general. Las fuentes principales de financiamiento de las pymes en la región son los fondos propios es decir el autofinanciamiento, seguido por el crédito de proveedores y solo en tercer lugar el crédito bancario en condiciones onerosas.

1.4 Antecedentes de las Razones Financieras

Ibarra A. (2014) menciona que la aplicación práctica de las ratios (razones y proporciones) se debe a los matemáticos italianos del renacimiento, especialmente a Lucas de Paccioli 1440-1515, inventor de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable. Sin embargo, los primeros estudios referentes a los ratios financieras se hicieron hace solo más de ocho décadas. Fueron los banqueros norteamericanos quienes los utilizaron originalmente como técnica de gestión, bajo la dirección de Alexander Wall, financiero del "Federal Reserve Board" en Estados Unidos Gremillet, 1989. Después de la depresión de 1929, el análisis financiero llevado a cabo por los banqueros hacia los clientes potenciales, se desarrolló utilizando fundamentalmente las ratios. Aunque, ya desde 1908 el ratio de circulante había sido utilizado como medida de valor-crédito y citado en la literatura especializada por Williams M. Rosendale del Departamento de Créditos en la revista: Bunkers Magazine.

Ibarra A. (2014) señala que desde finales del siglo XIX hasta los años treinta, se mencionaba la posible capacidad de las ratios para predecir un fracaso financiero a corto plazo falta de liquidez. Posteriormente, el enfoque se centró en determinar el fracaso financiero a largo plazo falta de rentabilidad, creación de valor e insolvencia. Así, el enfoque tradicional de medida de liquidez crediticia pasó a segundo plano. Para ello los estudios se basaron en evidencias empíricas, pasando de una etapa descriptiva a una etapa predictiva”.

En Guatemala, se han utilizado en las empresas como herramienta para comparar las fortalezas y debilidades en los estados financieros de las mismas. Ibarra A. (2014) resalta que con respecto a la selección de los factores, a partir de los trabajos de Lev 1974 numerosos autores citan cuatro categorías de ratios propuestas por él y son: rentabilidad, eficiencia, solvencia y liquidez. Sin embargo, Rees utiliza el termino productividad para designar a las ratios incluidos por ley como de eficiencia y propone un factor más que denomina de apalancamiento. Por otra parte, Weston y Brigham 1965 propusieron otros dos grupos de factores que son las ratios de mercados de capitales y ratios de crecimiento. Este último grupo se ha popularizado en los últimos años y se le denomina también como de creación de valor. Ambos

grupos utilizan valores de mercado y son de uso común por los analistas financieros. Ibarra A. (2014) indica que por otra parte, el estudio de Courtis 1978 resulta interesante, pues el propone un marco categórico para la clasificación de los ratios financieros a través de intentar primero conformar una teoría general del análisis financiero mediante ratios. Para ello trata de explicar cómo deben ser utilizados los ratios con el objetivo de definir las principales características de la empresa, las cuales resume en tres variables importantes que afectan a la situación financiera y son: la rentabilidad, la solvencia y el funcionamiento de gestión, a través de una retrospectiva histórica, se puede observar que los factores que han sido más utilizados en los principales trabajos y que tienen actualmente un sólido fundamento teórico son los siguientes : rentabilidad, productividad, eficiencia, liquidez, cash flow, solvencia y endeudamiento.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptuales, que serán utilizados para fundamentar la investigación sobre el “Diagnóstico de variables de impacto para la creación de la planeación estratégica y métodos de financiamiento en una empresa del sector avícola ubicada en el municipio de San Raymundo, del departamento de Guatemala”

2.1 Proceso Productivo

La producción avícola se considera una de las producciones de más consumo en la población guatemalteca, por lo cual sus procesos de producción son complejos y cada uno de ellos requiere de experiencia, dedicación y sobre todo tiempo. Según Córdor E. (2017) La crianza de pollos requiere de mucha atención y cuidados, por esta razón antes de iniciar a criar pollos es necesario realizar una buena limpieza en el galpón en el cual los trabajadores conjuntamente con el supervisor serán los encargados de que se cumplan todas estas actividades.

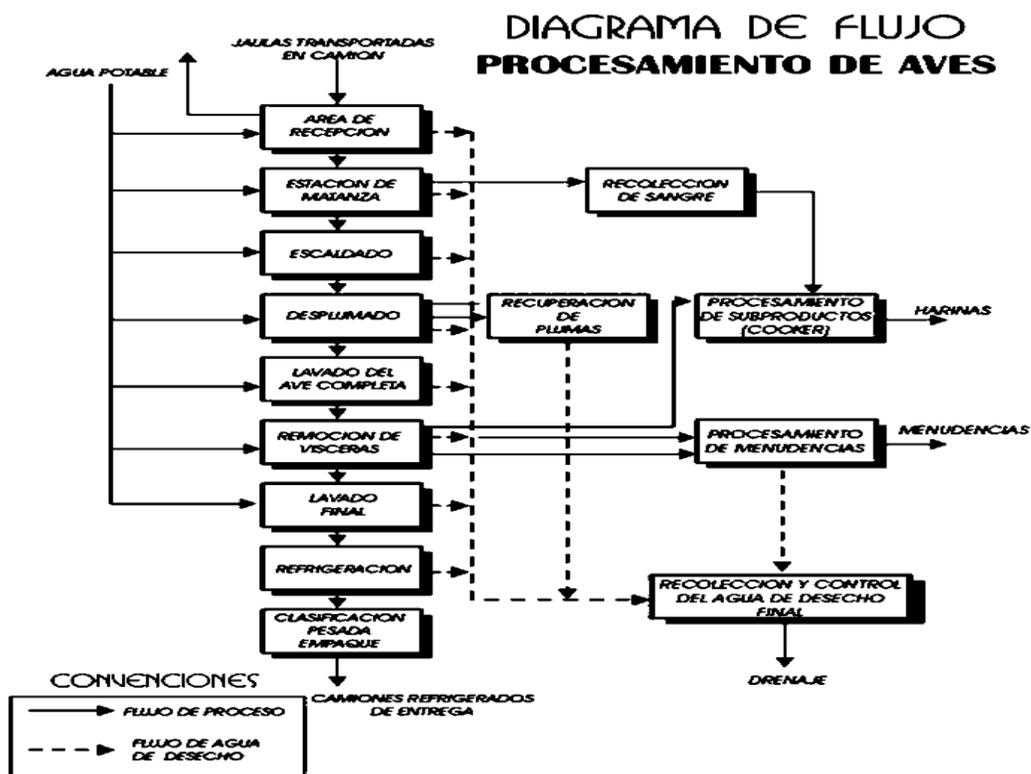
Los métodos de crianza tradicional de las granjas de antes, alterando lo que era parte de un complejo sistema interactivo, bien balanceado y energéticamente eficiente a un sistema industrializado que impacta con problemas que antes eran fuente de aprovechamiento y hoy son fuente de contaminación como en el caso del estiércol de pollo.

En los métodos de crianza intensivo se albergan típicamente los animales en galpones de 8 x 25 mts. que contienen 1000 unidades por galpón. García, (2014). Cada productor posee un número determinado de unidades y hace un contrato para vender los pollos cuando alcanzan determinado peso en una fecha específica. Sus pollitos de un día, su proveedor de alimento, el veterinario, el transporte al matadero están todos programados para una fecha predeterminada de acuerdo a un itinerario de producción. Este método es intensivo y altamente programable, predecible y de costos perfectamente calculados.

Según García, (2014) El método intensivo evita o minimiza el contacto con las condiciones climáticas naturales en cambio el sistema extensivo el animal esta libre, en contacto con los elementos naturales, rebuscan su propio alimento y minimizan

los efectos de stress asociados con las instalaciones reducidas en espacio y que altera su organización social, en los países en vías de desarrollo la industria es uno de los sectores con mayor aplicación de tecnología, importando modelos de producción de otras latitudes. en las zonas tropicales las aves son forzadas a vivir en condiciones desarrolladas más para países nórdicos con diseños de galeras e infraestructura inapropiado para el trópico. Las aves tienen una temperatura corporal de 41.2°C, o sea 2 a 3 grados más que los mamíferos. Esto significa que son mucho más propensas a sufrir con los extremos de temperaturas y con variaciones leves pueden morir por un “golpe de calor”. Además, el hacinamiento característico de estos sistemas propicia la rápida dispersión de enfermedades, canibalismo, picoteo de plumas y ataques por depredadores, todos los cuales merman la productividad.

Figura 1
Diagrama de flujo procesamiento de aves



Fuente: Tecnologías Limpias (2015)

Como bien se puede observar en la figura 1 se ilustra un diagrama de flujo donde se puede apreciar detalladamente cada uno de los procesos que intervienen en el

procesamiento de aves, se resalta que cada granja avícola tiene su propio procedimiento por lo que cada empresa utiliza sus propios flujos adaptándolos a sus necesidades.

2.2 Etapa de Incubación

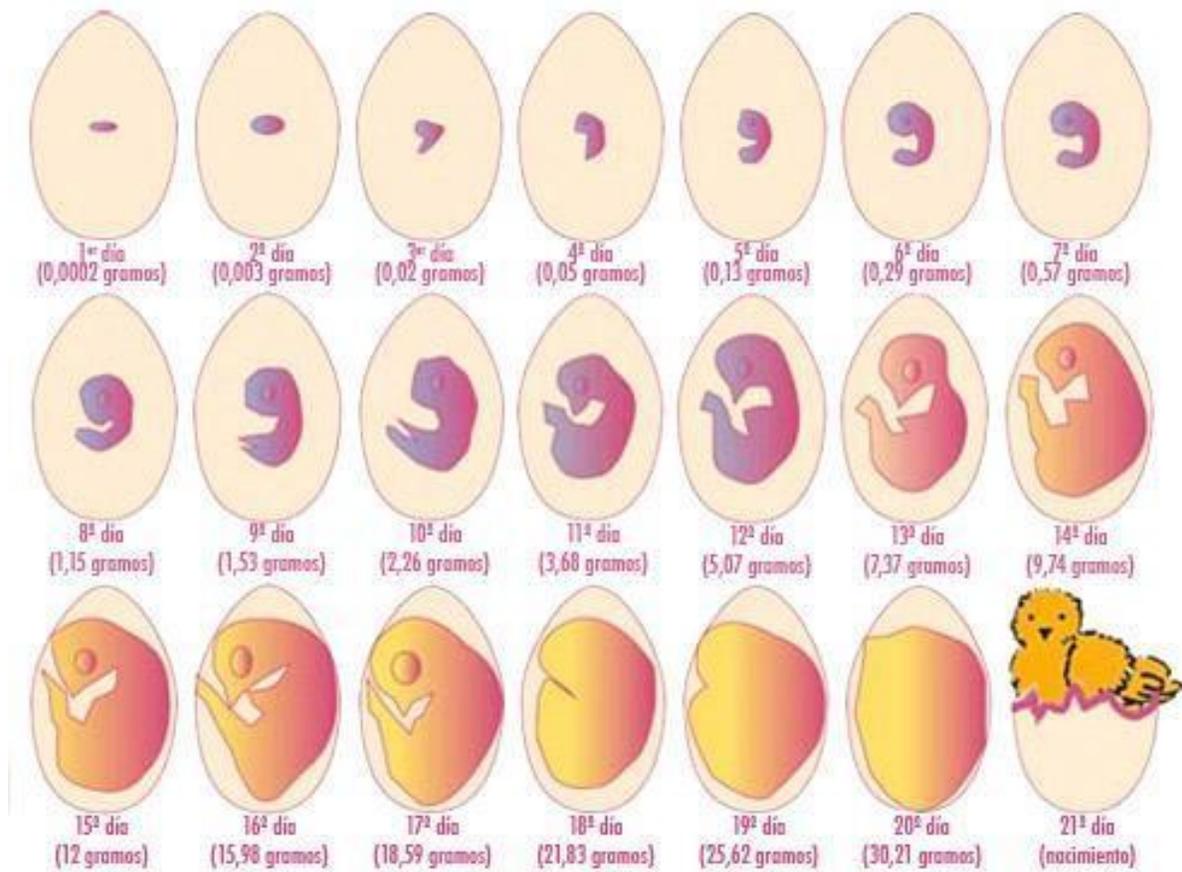
La incubación artificial es un proceso que se realiza bajo estándares controlados de temperatura y humedad, Su objetivo principal es de proveer las condiciones necesarias para el desarrollo de los embriones que da como resultado el nacimiento de los polluelos. En la actualidad la tecnología en el sector avícola permite automatizar procesos a través de sistemas mecánicos, computarizados, y robotizados que ayudan a satisfacer la demanda de la producción en las granjas.

2.2.1 Incubadoras

De Lange G. (2017) indica que las incubadoras actúan como un “embudo” que recoge los huevos para empollar procedentes de un determinado número de granjas de reproducción, y luego distribuye polluelos de un día a un número mucho mayor de instalaciones de producción. Esto incrementa el riesgo de contagio de enfermedades, pero puede combatirse eficientemente mediante unas buenas prácticas higiénicas. Optimizar el nivel de higiene de las incubadoras no debería descuidarse. Es un factor tan fundamental como la temperatura, humedad relativa, ventilación y control del huevo.

Martínez I. (2016), menciona que el sistema productivo de aves empieza con la producción de huevos fértiles por parte de las aves reproductoras, una vez que ponen los huevos fértiles estos son llevados a instalaciones especiales que cuentan con grandes incubadoras que mantienen los huevos a la temperatura óptima durante el período de incubación (21 días). Luego cuando nacen, son colocados en bandejas con otros pollos para transportarlos a las granjas de engorde.

Figura 2
Incubación de un pollito



Fuente: García, (2014)

En la figura 2 se muestran las diferentes etapas del desarrollo de un huevo y el tiempo que transcurre para el nacimiento de un pollito, cabe mencionar que el tiempo de incubación puede variar de uno a dos días según la raza que se esté incubando.

2.2.2 Consumo Energético

Según Muñoz I. (2016) hace referencia que la planta incubadora cuenta con un transformador de 225KVA, 13200/220/127V calculado para alimentar la carga instalada y la carga proyectada. La subestación cuenta con celdas generales de baja tensión 220VAC y una celda del banco de condensadores, en estas celdas se encuentran también todos los interruptores totalizadores para todos los tableros de

distribución de la incubadora. Adicionalmente la celda principal contiene una transferencia automática de 800A que recibe por una parte la energía del transformador y por la otra la energía de la planta de emergencia que entra a trabajar cuando existe una falla de energía en la red. Esta planta de emergencia tiene una capacidad instalada de 250KW-220V es accionada por un motor diésel tipo cummins compacta, con aislamiento térmico e insonoro.

2.2.3 Desechos Sólidos

Según Muñoz I. (2016) menciona que en la incubación avícola, la generación de residuos está compuesta por dos tipos; un primer tipo denominados residuos industriales generados por el desarrollo productivo de la planta de incubación y el segundo por residuos domésticos. Los residuos industriales están ligado directamente a la materia prima; por tal razón se generan residuos de tipos orgánicos o también conocidos en el medio de la avicultura como subproductos. Como lo son las cáscaras de huevo, los huevos no eclosionados, los embriones no nacidos y las mortalidades de aves productos de los primeros controles del nacimiento. Por otro lado se tiene los residuos especiales que corresponden a los recipientes de vacuna y diluyentes, así como de otros productos químicos necesarios para la desafección de la planta y control químico de vectores. En este se incluyen los cortopunzantes producto de la vacunación, despique y despole del ave de un día.

2.3 Etapa de Engorde

Fajardo J. (2018) hace referencia que se le denomina pollo de engorde o broiler, pollo de rápido crecimiento, el cual se distingue por su plumaje blanco, ancha conformación y gran desarrollo muscular, sobre todo a nivel de la pechuga. En la actualidad un pollo broiler llega a su peso comercial: 1.85 – 2.85kg, entre los 38 – 48 días, dependiendo mucho del tipo de pienso que se le suministre y del potencial genético de dichos animales. Señalar que la producción del pollo de engorde o broiler está en constante selección genética, lo que hace que cada año el pollo aumente 50 g con la misma edad. El principal objetivo en la producción de pollo de engorde o broiler es obtener el mayor número de kg de carne de pollo,

obteniéndolos de una manera óptima para el bienestar del pollo y con el menor costo. Para ello, las empresas integradoras suministran el pollito de un día a las instalaciones ganaderas donde un avicultor cría los pollos hasta que alcanzan el peso vivo que interesa a la integradora.

2.3.1 Instalaciones

Una vez fuera de las instalaciones de las incubadoras los pollitos son llevados a las granjas de engorde. Son galpones rectangulares con instalaciones automáticas de agua (bebederos) y concentrado para pollos (comederos). Fajardo J. (2018) indica cuales son las características principales de las instalaciones siendo ellas (i) Orientación: en clima cálido, el galpón debe ser orientado de oriente a occidente, así el sol no llega al interior del alojamiento, lo cual conllevaría a una alta elevación de la temperatura; además, los pollos se corren hacia la sombra, lo que produce mortalidad por amontonamiento. Sin embargo, si las corrientes de aire predominantes en la región son muy fuertes y fueran a cruzar directamente por el galpón se deben establecer barreras naturales para cortarlas, como sembrar árboles que al mismo tiempo proporcionan sombra. (ii) Dimensiones: varían de acuerdo al número de aves que se pretendan alojar y a la topografía. (iii) Piso: es aconsejable que sea de cemento y no de tierra, para garantizar buenas condiciones de higiene, fácil limpieza y desinfección. (iv) Paredes: a lo largo del galpón deben estar formadas por una o dos hiladas de bloque, en climas cálidos y templados: 40 centímetros de alto y malla para gallinero hasta el techo para permitir una adecuada ventilación. La altura ideal para la pared es de 2.50 metros en climas medios y de 2.80 para climas cálidos. (v) Techos: de dos aguas y con aleros de 70 a 80 cm. para evitar la humedad por lluvias y proporcionar sombra. Se recomienda la teja de barro como aislante, para reducir la temperatura del galpón. (vi) el sobre techo: se debe construir para la eliminación del aire caliente. Se recomienda pintar de blanco interna y externamente todo el galpón: paredes, culatas y techos, es una buena práctica para disminuir la temperatura interna. (vii) Distancia entre galpones: debe ser por lo menos el doble del ancho de la construcción para evitar contagios de enfermedades y brindar buena ventilación. (viii) Poceta de desinfección: se coloca

a la entrada de cada galpón, para desinfectar el calzado. Se utiliza un producto yodado, 20 cm. / litro de agua.

2.3.2 Alimento

Fanático A. (2013) indica que la alimentación es una parte importante de criar pollos, la alimentación constituye el mayor costo de producción y una buena nutrición se refleja en el rendimiento de las aves y sus productos, las dietas orgánicas y asuntos de interés especial para alimentar pollos en algunos de los modelos basados en pasturas. La forma más conveniente de alimentar pollos es con una ración balanceada peletizada, bien sea que las aves están confinadas en el interior o se les permite salir al aire libre. La mayoría de las raciones contienen maíz para brindar energía, harina de soja para proteínas, vitaminas y suplementos minerales. Las raciones comerciales a menudo contienen antibióticos y arsénico para promover la salud y mejorar el crecimiento, coccidiostatos para combatir la coccidiosis y algunas veces contienen inhibidores de moho. Sin embargo, es posible obtener alimentos balanceados sin medicamentos, fíjese en las etiquetas para ver si contienen aditivos. Una dieta de inicio tiene alrededor de 24% de proteína, una de crecimiento 20% de proteína y una de acabado 18% de proteína. Los alimentos para gallinas ponedoras generalmente tienen alrededor de 16% de proteína. Hay raciones especiales disponibles para pollos de engorde, pollitas, ponedoras y reproductores. También se puede abastecer granos enteros como para acondicionar.

2.3.3 Agua

El acceso al agua limpia es importante. Los niveles de sólidos totales disueltos por encima de 3000 ppm en el agua pueden interferir con la salud y producción de las aves. Barrios S. (2015) menciona que el suministro de agua debería gestionarse de manera que se reduzca la posibilidad de transmisión de peligros, directa o indirectamente, al interior o en la superficie de los huevos.

El agua empleada en las operaciones de producción primaria debería ser idónea para el fin previsto y no debería contribuir a la introducción de peligros microbiológicos o productos químicos en el interior o en la superficie de los huevos. Fajardo J. (2018) afirma que el agua contaminada puede contaminar los piensos, el

equipo o las aves de postura de huevos resultando en la posible introducción de peligros en el interior o en la superficie de los huevos. Debido a que el agua puede ser una fuente de contaminación, se debería considerar el tratamiento del agua potable para reducir o eliminar patógenos, incluida la Salmonella. (i) Se debería utilizar agua potable, o si no hay agua potable disponible para alguno o todos los usos deseados, se debería utilizar agua de calidad que no introduzca peligros para los seres humanos que consumen los huevos. (ii) Se debería negar el acceso al agua superficial cuando introduzca peligros. (iii) Se deberían identificar y controlar, en la medida de lo posible, las fuentes probables de contaminación del agua, tales como el derrame de productos químicos o la gestión inadecuada de las heces, a fin de reducir al mínimo la probabilidad de contaminación de los huevos (iv) Se deberían determinar criterios de inocuidad e idoneidad adecuada que cumplan con los resultados previstos para cualquier tipo de agua utilizada en la producción de huevos; como muestreos periódicos que respalden que la calidad del agua utilizada. (v) Cuando sea factible, podrían aplicarse las buenas prácticas de adquisición de agua para reducir al mínimo el riesgo asociado con los peligros en el agua y pueden incluir el uso de garantías del vendedor o acuerdos contractuales. (vi) Cuando sea factible, se debería someter el agua a ensayos periódicos para asegurar que el agua suministrada a las aves sea de una calidad que no introduzca peligros en el interior o en la superficie de los huevos. (vii) Toda reutilización del agua debería ser sometida a un análisis de peligros que incluya una evaluación de si es o no idónea para el reacondicionamiento. (viii) Se deberían identificar puntos críticos de control, según corresponda, y determinar y vigilar límites críticos para verificar el cumplimiento con los criterios establecidos. (ix) El agua recirculada o reciclada para reutilización debería ser tratada y mantenida en una condición tal que su uso no cause riesgos de inocuidad e idoneidad de los huevos.

2.3.4 Estiércol

El estiércol depositado en los galpones durante la fase de engorde se acumula mezclándose con la cama que consiste en viruta de madera o cascarilla de arroz.

La gallinaza es un excelente fertilizante si se utiliza de manera correcta. fincaycampo.com (2015), enfatiza que la población de un galpón de gallinas o pollos

produce una cantidad considerable de residuos que con un manejo inadecuado pueden producir graves problemas de contaminación. Un gran error es el de utilizar la gallinaza cruda, es decir, sin ningún procesamiento para descomponerla ya que así no están disponibles los nutrientes para el suelo y las plantas, puede causar quemazón en los cultivos por el alto contenido de nitrógeno sin procesar y adicionalmente contaminar con bacterias y virus el suelo y las fuentes de agua y propagar enfermedades entre las mismas aves. Al aplicar gallinaza cruda también se contamina por los malos olores y la proliferación de moscas, la gallinaza y pollinaza se pueden descomponer mediante el proceso de compostaje. El compostaje es un proceso de descomposición de materiales orgánicos en el que intervienen varios microorganismos benéficos y cuyo resultado es un producto estable y aceptable para el uso en agricultura. La gallinaza cruda se coloca en una instalación en donde se pueda airear ya sea con máquinas o con el método del paleo manual. La tecnología de compostaje utilizada dependerá de la cantidad de gallinaza que se procese, la eficiencia requerida y los recursos económicos que se dispongan. El volteo con pala es recomendado para pequeñas y medianas cantidades. Métodos mecanizados son sugeridos en explotaciones agrícolas de mayor tamaño que justifiquen la inversión por la gran cantidad de residuos que generan.

2.4 Ponedoras

Barahona H. (2012) analiza que las gallinas son fuente de proteínas, y sobre todo porque ponen huevos, en muchas granjas las crían para este propósito. Así que, una gallina ponedora de huevo es, básicamente, aquella que es criada solamente para poner huevos para el consumo humano. La finalidad de este tipo de crianza de gallinas de postura es precisamente comercializar los huevos que ponen las gallinas. En este sentido, se necesita de toda una infraestructura y una logística mayor para sacarle el mayor provecho a las gallinas ponedoras; y al mismo tiempo cuidar de varios factores, como su salud la alimentación y lo más importante, el sitio que se usará como granja. Existen gallinas ponedoras de huevos comerciales y gallinas ponedoras de huevos fértiles, las ponedoras de huevos fértiles durante su vida activa son mantenidas con gallos para producir huevos

destinados a las incubadoras. Las gallinas ponedoras comerciales ponen huevos no fértiles para consumo humano.

2.4.1 Ciclo de Reproducción

Las gallinas ponedoras de huevos comerciales son criadas hasta la edad reproductiva para empezar a poner huevos. Las ponedoras son albergadas en jaulas (dos a tres por unidad) y dispuestas en dos y tres hileras. El excremento se acumula en montículos debajo de las jaulas, de no ser removidos regularmente, puede ocasionar por los vapores amoniacales predisposición a las enfermedades respiratorias.

2.4.2 Huevos

López, Reyes, Franco, Matías y Juárez (2014), describen la curva de producción de huevos se puede dividir en tres fases observables, la primera consiste en el incremento acelerado de la producción, al pasar de cero a más del 90% de producción en un lapso de ocho a 12 semanas y llegar al máximo de producción. La segunda fase se denomina período de persistencia y consiste en la etapa en días en que las aves mantienen un nivel productivo por encima del 90% el máximo tiempo posible. Esto normalmente ocurrirá a lo largo de 25 a 30 semanas, pero en algunos lotes excepcionales puede llegarse hasta 35 semanas. Por último se encuentra la disminución de producción hasta la salida o descarte del lote del sistema productivo con edades entre las 80 hasta 100 semanas de vida dependiendo de la línea genética de aves utilizada a respuesta productiva de cada lote expresada como la edad al inicio de la producción, edad al pico de producción, porcentaje máximo de producción, número de semanas por encima del 90% de producción y edad de descarte, son diferentes entre lotes y líneas genéticas; además está influenciada por factores como la alimentación, plan sanitario, condiciones ambientales y prácticas de manejo entre otros. Otro parámetro de gran importancia es el porcentaje de producción de huevos, se calcula como la relación entre el número de huevos producidos y el número de aves promedio existentes en un período de tiempo definido (día, semana, año, etapa productiva). A su vez, el máximo nivel de producción, se define como pico de producción y es el punto

máximo de la curva de postura. Desde que las aves ponedoras inician y todas alcanzan el máximo en producción pasan entre 6 y 8 semanas dependiendo de la uniformidad del lote y precocidad sexual.

Los huevos son clasificados por sistemas mecanizados de acuerdo con el tamaño y peso. Estos son empacados en bandejas de 30 huevos o en cartones de una docena. El material utilizado para los cartones es de “styrofoam” cuya tecnología de fabricación utiliza Cloro Fluoro Carbonados (CFC's) uno de los principales causantes de la destrucción de la capa de ozono.

2.4.3 Procesamiento de las Aves (Matadero)

Según marel.com argumenta que el procesamiento de las aves durante la matanza genera contaminaciones por los desechos animales después del sacrificio. Esta etapa productiva es intensiva en el uso de agua, volúmenes muy altos que deben ser canalizados y tratados antes de permitir su descarga a los sistemas de drenaje regular. En Guatemala el costo del agua para las plantas procesadoras no está relacionado con el costo de agua potable para la comunidad ya que las plantas tienen sus propios pozos de donde extraen agua cubriendo los costos directos del tratamiento de cloración.

El hecho de no pagar el precio real del costo del agua conlleva a que las plantas no vean como un factor crítico o importante el ahorro y la eficiencia en el consumo de agua siempre y cuando no les escasee y sea económica de obtener.

Existe de manera inconsciente un incentivo perverso para el abuso y despilfarro del agua por no pagar el verdadero precio sobre este recurso vital. Al inicio de la cadena de procesamiento el ave es suspendida por las patas, se aturde por una descarga eléctrica y se procede a desanjarla. Luego se escalda por inmersión parcial en agua hirviendo y son desplumadas, evisceradas y removidas las partes no comercializables como la cabeza y las patas para posteriormente bajarles la temperatura mediante el proceso de “chilling” o inmersión en agua fría (1o a 4o C). García (2014) expresa que la sangre generada en el área de matanza, es recolectada aparte y no con los demás desechos como las plumas, estiércol, vísceras y barro que van por los canales de desagüe. Estas aguas servidas de la

etapa de evisceración contienen sólidos oleaginosos y fibrosos (alimento remanente), grasas, tripas y bacterias intestinales. Toda el agua confluye en un punto donde primero se pasa por un separador mecánico de residuos sólidos, luego pasa a una trampa de grasa. En las plantas se procede a darle un tratamiento químico con polímeros amónicos antes de descargar a los ríos. La otra planta se observaron piscinas de sedimentación y piscinas de oxidación antes de su descarga. La diferencia en metodología posiblemente se debe al espacio disponible para las expansiones en terrenos necesarios para construir las piscinas de oxidación. Al momento no se observó el uso de bacterias digestoras para limpiar los restos orgánicos en el agua. Los desechos como la sangre, las plumas y las patas pueden ser aprovechados para incorporarlos como fuente de alimento animal si se procesan rápidamente, ya que su bajo valor biológico nutricional y su inestabilidad química y térmica, hacen problemático su uso.

García (2014) alude que otro de los problemas asociados con las plantas de procesamiento de aves son los detergentes cáusticos o aclínicos utilizados en los procesos de lavado al final de la faena. Ellos pueden ocasionar un acumulo excesivo de sus componentes como los fosfatos que propician el sobre crecimiento de algas en cuerpos de agua estancado, fenómeno conocido como eutrofización.

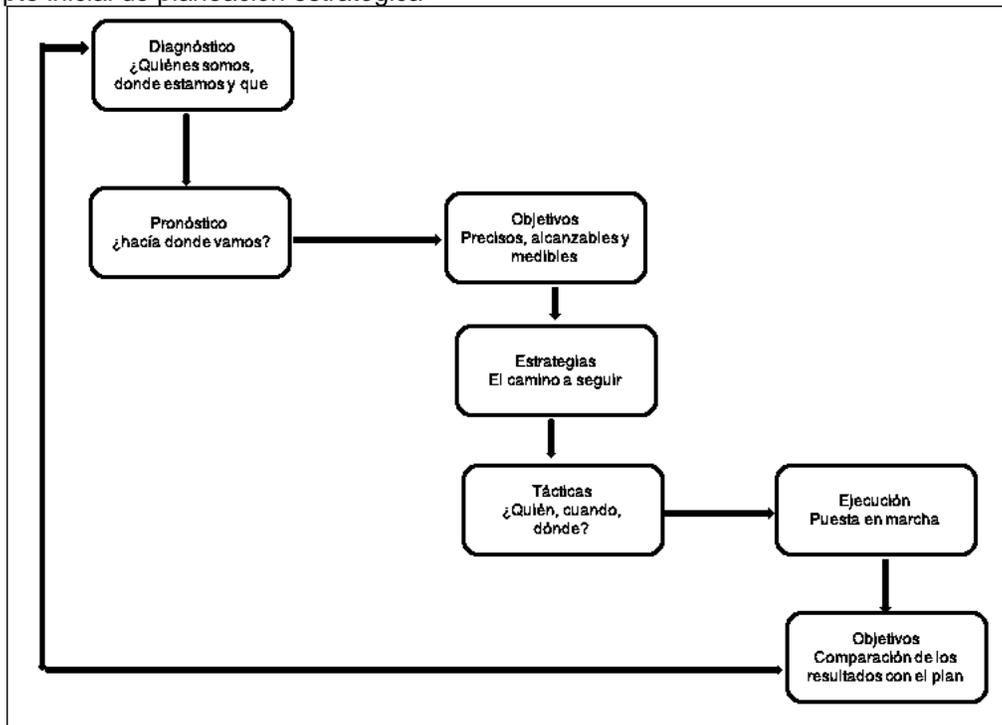
Esta industria es intensiva en utilización de Cuartos Fríos, cuyo consumo energético es elevado por la necesidad de conservar el producto cárnico, que es un perecedero. Si la fuente energética principal está basada en energía eléctrica producida a base de hidrocarburos y no de fuentes renovables como hidroelectricidad, tiene entonces un impacto negativo por el alto consumo de energía y la utilización de una fuente no renovable. Cuartos fríos son principalmente a base de Freón un CFC que contribuye a la destrucción de la capa de ozono, la revisión constante de posibles fugas y la recolección del gas durante los trabajos de mantenimiento aseguran el mínimo impacto negativo posible.

2.5 Planeación Estratégica

Solares, (2014) indica que la planeación estratégica es una actividad administrativa y un proceso organizacional que define la dirección y el objetivo de una organización

en el largo plazo. Una estrategia define en qué negocios debería estar la organización en el largo plazo, y cómo se deberían asignar los recursos para lograr los objetivos. La estrategia debe enfocarse en los clientes. Dos opciones son claves: qué clientes servir; y cómo otorgarles mayor valor agregado. La planeación estratégica es una herramienta organizacional de uso común, sobre todo en el ámbito militar (estrategia militar) o en el de los negocios (estrategia empresarial o estrategia financiera). Igualmente, también aplica para un variado conjunto de ámbitos de la vida, en los que se hace necesario sentar las bases para la consecución de una meta, previendo posibles inconvenientes y procediendo de acuerdo a la ruta más idónea dados los recursos que se tienen. Aguirre H. (2014) declara que en las organizaciones más grandes, la planeación estratégica comprende una planeación de contingencias preparación para cambios inesperados, graves y rápidos positivos o negativos del entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas. Este proceso comienza cuando los gerentes previenen los sucesos que podrían ocurrir en el medio. Podrían idear un plan de contingencias ante un acontecimiento negativo para responder a una eventualidad ya sea un desastre, un sismo, una inundación o un incendio que destruya la planta principal de producción de la organización. De igual manera, podría desarrollarse un plan para un seceso positivo en respuesta a la demanda de productos bienes y servicios de los clientes y que rebase la capacidad actual de la compañía. Una estrategia sirve de ayuda para que los administradores tomen medidas que estén en línea con la visión, ante el surgimiento de nuevas amenazas y oportunidades. Cuando la situación empresarial se complica, un plan estratégico sirve de guía para afrontar la tormenta. Si bien la planeación estratégica es una actividad orientada al largo plazo, permite y ayuda a desarrollar planes y objetivos de corto plazo. Sirve de guía para los administradores de nivel medio. A continuación en la figura 3 se presenta el concepto inicial de la planeación estratégica.

Figura 3
Concepto inicial de planeación estratégica



Fuente: Trujillo 2007

En la figura 3 se muestra un diagrama de las interrogantes a responder al momento de realizar una planeación estratégica, tanto el grupo encargado de su implementación, como el personal de más bajo nivel jerárquico en la empresa, deben estar familiarizados con estos conceptos, ya que esto será de vital importancia al momento de evaluar los resultados.

2.5.1 Definición y Evaluación de una Planeación Estratégica

Reyes E. (2020) señala que la planeación estratégica son las medidas que toma la empresa basadas en su organización administrativa, para de esta manera evaluar la situación de la institución y proponer estrategias que mejoren su viabilidad. incluye seis componentes que son estructurales; que van a cumplir con ejecución de las estrategias, el direccionamiento que se va a cumplir, el diagnóstico de la organización, el análisis de escenarios y resultados posibles, la formulación y determinación de la mejora estrategia y la auditoria estratégica que en otras palabras es el control. El análisis interno de la empresa permite conocer las

fortalezas y debilidades de la empresa, recursos materiales y humanos que se tienen disponibles, los procesos de producción que deben llevarse a cabo, entre otros aspectos.

Se consideran como elementos los objetivos generales de la planificación y que se quiere llegar en la organización para de esta manera plantear, lo que se espera lograr en la empresa.

2.5.2 Ventajas y Desventajas de la Planeación Estratégica

Solares, (2014) plantea que dentro de una planeación estratégica se pueden incluir diferentes formas de análisis que variarán dependiendo de las necesidades de la empresa o del giro del negocio de la misma no todas las empresas pueden enfocar bajo un mismo esquema sus objetivos o sus estrategias, es necesario conocer a profundidad los puntos a favor o en contra antes de iniciar un proyecto de planeación Estratégica.

2.5.2.1 Ventajas

Solares, (2014) menciona que entre las ventajas de la planeación estratégica se puede resaltar el poder planear en el presente, las posibilidades de futuro, detectar amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación. Puede establecer los objetivos y las metas institucionales proyectándolos en el tiempo.

2.5.2.2 Desventajas

Entre las desventajas de la planeación estratégica Solares (2014) deduce que para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, los cuales no siempre se cuenta en las organizaciones. Sus beneficios no siempre se ven a corto plazo a veces transcurre mucho tiempo para empezar a ver las ventajas. Se puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica de la compañía, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

2.5.3 Diferencia entre Planeación Tradicional y Planeación Estratégica.

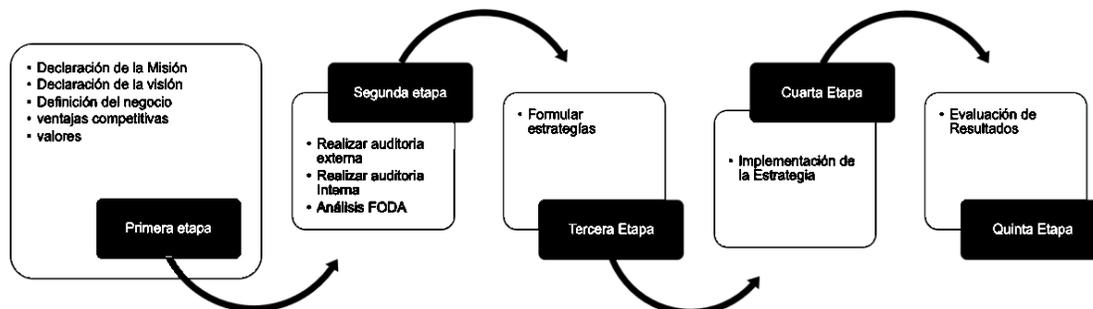
Solares, (2014) plantea que la diferencia entre planeación tradicional y planeación estratégica se relaciona con sus tiempos de aplicación, las herramientas que utilizan y los productos que generan. Existen además otros aspectos que diferencian estos dos tipos de planeación. Por ejemplo, la planeación tradicional concentra sus esfuerzos en el corto plazo; recurre en su mayoría a herramientas proyectivas, pues se basa esencialmente en tendencias, y los productos que genera suelen ser: objetivos, políticas, estrategias, presupuestos y procedimientos.

Por otra parte, Thompson A. (2012) afirma que la planeación estratégica concentra sus esfuerzos en el largo plazo; las herramientas que más utiliza son las matrices FODA, los análisis de competitividad, la oferta de valor y las cadenas de valor, mientras que los productos que genera suelen ser: misión, visión, objetivos estratégicos; estrategias corporativas, tácticas y operativas, e indicadores de gestión. La diferencia entre planear en forma tradicional y planear estratégicamente consiste en que la primera se limita a realizar proyecciones a corto y a largo plazo, la planeación estratégica da respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante, busca prever los eventos futuros, y con ello la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales, principalmente como una herramienta para definir, los factores de riesgo, las fortalezas y debilidades de sus organizaciones y las amenazas del ambiente.

2.5.4 Modelo de Planeación Estratégica

Según Chiavenato I. (2016) plantea que la estrategia se define como una planeación enfocada en el largo plazo de la organización, a través de características prescriptivas y normativas con un elevado grado de formalización. La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros. El plan es producto de la planeación; describe un curso de acción predeterminado en un periodo específico para alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué, en la figura 4 se detallan las etapas de la planeación estratégica.

Figura 4
Modelo de planeación estratégica



Fuente: ILPESCEPAL, (2011)

En la figura 4 se puede observar las etapas que se deben llevar a cabo al momento de realizar una planeación estratégica, la cual tiene como objetivo establecer los procedimientos necesarios, para conseguir una planeación estratégica eficiente y medible, que pueda cumplir con los objetivos y estrategias planteadas.

2.5.5 Formular Estrategia

Maldonado J. (2014) plantea que la estrategia en las organizaciones es una cuestión de gran relevancia, independientemente del tamaño que tenga la organización. Normalmente, son los altos niveles gerenciales los encargados de las cuestiones estratégicas en las grandes organizaciones, en términos concretos es el arte de decidir entre las distintas alternativas que nos ofrece la estrategia, llegados a este punto, los ejecutivos deben organizar la agenda de la organización de tal forma que se refleje una respuesta a objetivos, puntos críticos, amenazas y oportunidades. Es muy importante tener en cuenta que la estrategia de una empresa debe ser adecuada a su nivel de recursos, objetivo y circunstancias ambientales. La estrategia empresarial es una cuestión de gran relevancia para cualquier tipo de organización, tanto grande como pequeña.

2.5.5.1 Misión y Visión

Marco y Loguzo (2016) expresa que la misión de una empresa describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa.

Se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo, es fundamental y debe estar en total consonancia con la visión de futuro que se quiere alcanzar. Una forma sencilla de explicar lo qué es la misión, sería encontrar la respuesta al por qué. Las declaraciones de misión bien elaboradas sirven como filtros para separar lo que es importante de lo que no lo es, establecen claramente qué mercados se atenderán y cómo, comunican un sentido de la dirección prevista a toda la organización e inclusive algunas se convierten en el núcleo de publicidad de la compañía. Si está bien redactada es una brújula para la estrategia, que aporta convicción y marca un rumbo fijo, permite dilucidar si las propuestas de actuación están alineadas con la misión o se aleja del propósito de la empresa. Según Marco y Loguzo (2016) explica que la visión de una empresa es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo se espera que la empresa sea más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

2.5.5.2 Análisis FODA

Las opciones estratégicas se ven reflejadas en el análisis FODA que es el punto base que permite determinar la situación interna de la empresa basada en su proceder y los factores externos fundamentada en sus amenazas y oportunidades. El diagnóstico interno de la empresa permite medir la capacidad competitiva de la empresa, verificando sus procesos de producción, participación de la empresa en el mercado, calidad del producto o servicio que se está comercializando, además de analizar la capacidad financiera de la empresa, su capacidad técnica basada en los recursos materiales, maquinarias y equipos con los que cuenta la organización y también sus recursos humanos. Esto se ve reflejado en las fortalezas y debilidades del análisis FODA.

El análisis externo incluye aspecto que no puede manejar la organización como es el caso de factores económicos como es la inflación, devaluación, la imposición de un sistema económico o el crecimiento de la economía internacional y las actividades de comercio exterior que se realizan. En el caso de los factores políticos y sociales se tiene cual la situación de la población en consideración a sus necesidades básicas. Los factores tecnológicos son las herramientas y equipos o el nivel de innovación de la economía y el mercado, en cambio el factor geográfico se enfoca en los aspectos relativos a la ubicación geográfica, clima y recursos naturales de la región.

Las oportunidades y amenazas son elementos que pueden afectar a la organización, pero que pertenecen al entorno. Ejemplos de oportunidades son segmentos no explotados del mercado, demandas no satisfechas por otra organización, posibilidad de establecer redes de cooperación con otras organizaciones, aumentos del consumo, etc. Ejemplos de amenazas son la posibilidad de entrada de nuevos competidores, cambios en los gustos de los consumidores, cambios en los factores económicos.

Figura 5
Modelo Foda

	Elementos positivos	Elementos negativos
Análisis interno	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Empleados motivados • Capacidad de adaptación al cambio • Solvencia financiera • Actualizados tecnológicamente • Buenos sistemas de gestión • Clientes leales • Productos de calidad 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Mal clima laboral • Rigidez organizativa • Poca accesibilidad al crédito • Atraso tecnológico • Sistemas de gestión ineficientes • Posicionamiento pobre • Productos de baja calidad
Análisis externo	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos segmentos de mercado • Posibilidad de armar redes de cooperación con otras empresas • Posibilidad de aplicar la tecnología a nuevos productos • Posibilidad de competir en el mercado internacional 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores • Cambios en los gustos de los consumidores • Aumento de la rivalidad en el segmento • Aumento de la competencia extranjera

Fuente: Marco y Loguzo, (2016)

En la figura 5 se muestra las características que tiene que llevar un análisis FODA donde el principal objetivo es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas, a través de un análisis interno o externo, que dé como resultado medir las variables de mejora y su impacto en la compañía.

El realizar un análisis FODA en la empresa, permite contemplar un panorama de la situación actual y su posición en el mercado, a la vez que otorga información valiosa en la toma de decisiones y en el diseño de la estrategia a seguir. Así mismo aumenta el conocimiento que se tiene sobre el propio negocio y sobre las nuevas oportunidades que se pueden presentar.

Los diagnósticos de este tipo se pueden implementar con facilidad y sin grandes costes. A partir del FODA, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y eliminar o reducir las amenazas.

2.5.5.3 Objetivos a Largo Plazo

Marco y Loguzo, (2016) sostiene que los objetivos a largo plazo son acciones diseñadas y conceptualizadas con visión de futuro, cuyos resultados positivos no empiezan a notarse hasta pasados 6 meses y un año desde su implantación, pero aportan mucho valor y perduran en el futuro. La verdadera función de los objetivos de largo plazo es ayudarnos a marcar el rumbo y tener un rumbo con el cual tomar nuestras decisiones diarias y semanales, es simplemente una guía un trazo que va a ser sobre la base para empezar el camino de una empresa, muchas veces las empresas tienen que someterse a cambios que no necesariamente sea algo malo, sino es una oportunidad de mejora, una oportunidad de implementar herramientas que servirán más adelante a que se cimienten los objetivos de la empresa. Los objetivos de largo plazo casi nunca se cumplen a la perfección. No por eso hay que dejar de planearlos. Al contrario, saber eso que permite readecuarlos y en lugar de usarlos como una situación con la que se mide el valor o capacidad, sino usarlos como oportunidades para replantear.

2.5.6 Implementar Estrategia

Como expresa Chiavenato I. (2016) para ser adecuadamente implementada y ejecutada, la planeación estratégica requiere consistencia y compatibilidad entre todas las variables en ella comprendidas, sin excepción alguna. Eso significa que el

plan estratégico debe reposar en un sistema integrado que involucre la misión y la visión de futuro, valores, arquitectura organizacional, cultura corporativa, unidades de negocio y todas las áreas funcionales de la organización. En consecuencia, que estén comprometidas todas las personas involucradas en el proceso en todos los niveles jerárquicos. La etapa de implementación de la estrategia debe poner en acción la estrategia diseñada. Esta etapa presenta cinco tareas de implementación de la estrategia, las cuales son: análisis de los cambios estratégicos en primer lugar, se deben analizar los cambios provocados por las estrategias que pueden ser amplios o parciales. Estos cambios implican transformaciones en la cultura, en la estructura, en las personas y en los procesos organizacionales. Análisis de la estructura organizacional el análisis de la estructura organizacional es una etapa útil en la implementación estratégica, debido a que obliga a los administradores a considerar los efectos de la estructura en las tareas que deben ser realizadas. Marco y Loguzo, (2016) menciona que el análisis de la cultura organizacional el objetivo de este análisis es reconocer si la cultura que posee la organización permite implementar la estrategia diseñada eficazmente. Si resulta que dicha cultura es poco estratégica será necesario un cambio a largo plazo en la cultura de la organización para que se convierta en un factor que favorezca y permita la implementación de la estrategia. Selección de un abordaje de implementación – en esta etapa, la tarea de los gerentes es determinar un abordaje apropiado para la implementación de la estrategia. Requiere la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización. Esta actividad consiste en dirigir. La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para implementar la estrategia eficazmente. Implementación y evaluación de la estrategia la implantación de la estrategia consiste en convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos y evaluar los resultados obtenidos. Chiavenato I. (2016) afirma que lo importante es integrar todas las actividades necesarias a la implementación de la estrategia de manera lógica y ordenada, para que conduzcan al éxito en su ejecución. Como la esencia de la estrategia es mantener la competitividad de la organización en medio de los

cambios y discontinuidades en el mundo de los negocios, y eso implica coordinar múltiples variables en periodos prolongados, eso hace que la operacionalización de la alineación y del constante realineamiento organizacional, sea una tarea al mismo tiempo frecuente, compleja y recurrente

2.5.6.1 Objetivos Anuales

Según Marco y Loguzo, (2016) Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales deben ser (i) simples: claramente definidos para saber específicamente lo que se debe lograr, (ii) alcanzables: deben ser realistas para poder motivar al empleado a lograrlo y que no cause insatisfacción o sea ignorado.

(ii) Medibles: especificar el tiempo en el que deben ser cumplidos los objetivos, (iv) específico: mencionar claramente las acciones que se deben alcanzar

2.5.6.2 Políticas

Maldonado J. (2014) se refiere que la política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos (manuales, procedimientos) de la empresa.

Una buena política no debe de ocupar más de una o dos páginas y no debe incluir detalles. Simplemente se deben enumerar las líneas generales que definen la filosofía de la empresa, como pueden ser por ejemplo el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos.

2.5.7 Evaluación de la Estrategia

Torres Z.(2014) plantea que la evaluación de la estrategia, se podría decir que es una etapa del proceso de control que tiene como antecedente la medición, y cuyo fin es comparar los resultados obtenidos (medidos) contra los resultados esperados, de ahí procede preguntarse: ¿se alcanzaron los objetivos? de no ser así, ¿porqué no se alcanzaron y qué debe hacerse a continuación? la evaluación estratégica consiste en revisar las principales variables relacionadas con el negocio, tanto internas como externas, con la finalidad de seleccionar las estrategias que la organización utilizará en corto, mediano y largo plazo. eexiste gran cantidad de técnicas para efectuar el proceso de evaluación y desde luego varía dependiendo del nivel jerárquico en que se aplica el control, por lo común no serán las mismas técnicas las que se utilicen en el nivel corporativo, que, en el nivel operativo, ya que a mayor nivel jerárquico el control es más subjetivo, en tanto que a menor nivel jerárquico el control se vuelve más objetivo y tangible.

2.5.7.1 Evaluación del Desempeño

Según Marco y Loguzo, (2016) la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para, en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La organización internacional ISO, ha publicado en 2012 la norma ISO 10667: 2012. Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales. Esta norma tiene como misión proporcionar una guía

clara y concisa para unas buenas prácticas en evaluación de personas en contextos laborales, y lo hace desde una perspectiva basada en evidencias, medible y aplicable a nivel mundial. Se estructura en dos partes:

- Un primer referente a los requisitos para el cliente
- Y la segunda, a los requisitos para los proveedores del servicio de evaluación.

La norma describe las competencias, obligaciones y responsabilidades de los clientes y de los proveedores, antes, durante y después del proceso de evaluación, y proporciona directrices para todas las partes implicadas en el proceso evaluador y cubre todo el ciclo de la vida laboral, a escala individual, grupal y organizacional: desde la selección hasta el desarrollo profesional, pasando por la formación, el clima laboral.

2.5.7.2 Acciones Correctivas

Las Acciones Correctivas se implantan para la solución de No Conformidades o problemas detectados en el Servicio, y en el sistema de Gestión de calidad, cuando la magnitud del problema detectado, la frecuencia de ocurrencia o los riesgos de no corregirlo afecten el nivel de satisfacción de los usuarios internos o externos. Marco y Loguzo, (2016), las fuentes utilizadas para la generación de acciones correctivas pueden ser las siguientes:

- Resultados de Auditorías internas o externas de Calidad
- Resultados del desempeño de los proveedores
- Resultados de los Desempeños de los procesos, mostrado en los indicadores de Gestión.
- Reportes de no conformidad de impacto o sistemáticos.
- Solicitud de la Alta Dirección
- Resultados de las revisiones por la dirección

2.5.8 Estrategia y Planes de Acción.

Para Torres Z. (2014) las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las

prioridades en la asignación de recursos, las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos, No es posible desarrollar las estrategias sin conocer el nivel de desempeño esperado Una vez que se han definido a grandes rasgos los Indicadores para hacer el seguimiento y el monitoreo de los factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos estratégicos, es necesario establecer cuáles serán los cursos de acción que permitirán alcanzar los resultados esperados. Los planes de acción o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, tienen que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada.

Torres Z. (2014) indica que una estrategia “curso de acción”, es una decisión que tiene que ser tomada con máxima precaución y con el acuerdo del equipo directivo. Los diferentes tipos de estrategias deben considerar aspectos como, por ejemplo: posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.), análisis de los productos (bienes y servicios): costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial. Los planes de acción se realizan una vez que se tenga claro cuáles serán las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que se desea alcanzar y las dificultades que enfrenta la organización actual y el entorno. Estos planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto. El desarrollo de los planes operativos en el ámbito de las instituciones públicas está claramente determinado por metodologías y procesos que obedecen a reglamentaciones propias de las oficinas de planeación y/o presupuesto.

2.6 Métodos de Financiamiento

Los métodos de financiamiento son los medios que utiliza una empresa para la obtención de los recursos económicos con los cuales costean las operaciones diarias de la entidad, o llevan a cabo la inversión en proyectos para adquirir bienes o servicios. La elección que realicen las personas encargadas determinara el nivel de endeudamiento de la entidad.

2.6.1 Definición de Financiamiento

Se conoce como fuentes de financiamiento a las vías que utilizan las empresas para poder tener los recursos financieros que se necesiten para poder realizar una determinada actividad.

Estas fuentes son aquellas que la empresa necesita para garantizar la continuidad de sus funciones y obtener dinero para lograr sus metas y objetivos. Entre las principales fuentes de financiamiento que se utilizan hoy en día se encuentran el aporte de una entidad financiera de inversión, un banco o ahorros personales.

El financiamiento empresarial puede definirse según Castro D. (2019) como la obtención de recursos o medios de pago, que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines.

El financiamiento es un motor importante para el desarrollo de la economía, pues permite que las empresas puedan acceder a los recursos para llevar a cabo sus actividades, planificar su futuro o expandirse.

El hecho de que una empresa utilice las fuentes de financiamiento no sólo es algo normal si no que llega a ser algo necesario, de allí depende completamente la importancia de estas, ya que básicamente una empresa que no goce de dichas fuentes va a moverse con mucha dificultad debido a las deudas que se van a producir en poco tiempo.

Por lo tanto, se puede hacer la analogía de comparar las fuentes de financiamiento como el «combustible» que logra que un negocio marche de forma exitosa. En definitiva, son estas las que permiten que una empresa pueda cumplir y lograr sus metas y objetivos.

Castro D. (2019) menciona que se debe obtener adecuada información para comparar los costos de diferentes fuentes de financiamiento. Para comenzar, se debe tener en cuenta que el financiamiento de una empresa puede ser, y en general así es, una combinación de distintos tipos de financiamiento (bonos, acciones, deuda bancaria. Por lo mismo, al momento de enfrentar la decisión de financiamiento, las empresas deben tomar en consideración distintos factores, tales como: (i) monto a financiar y plazo de financiamiento requerido, (ii) moneda en que se requiere, tipo de reajustabilidad y costos transaccionales asociados a cada alternativa, (iii) flujos de amortización para pagar el financiamiento recibido y capacidad de pago, (iv) margen disponible de la empresa en el sistema financiero para tomar nuevos financiamientos y nivel de riesgo crediticio de la empresa, (v) proyección de la industria en el cual participa y mercados a los cuales puede acceder, (vi) existencia de programas de financiamiento específicos para el sector en el cual participa.

2.6.2 Tipos de Financiamiento

Los tipos de financiamiento se dividen en: financiamiento a corto y a largo plazo, financiamiento interno y externo, financiamiento propio y ajeno.

Financiamiento a corto plazo: es aquel cuyo plazo de vencimiento es inferior al año, como, por ejemplo, el crédito bancario.

Financiamiento a largo plazo: según Cabrera, Cárdenas (2016) financiamiento a largo plazo es aquel cuyo plazo de vencimiento es superior al año, aunque también puede no tener fecha límite para su devolución, tal es el caso de las ampliaciones de capital, la autofinanciación o de algunos préstamos bancarios. Dependiendo de su lugar de proveniencia, los financiamientos pueden dividirse en externos e internos.

Financiamiento interno: es aquel en el cual la empresa echa mano de sus propios medios económicos, producto de su actividad, para reinvertir sus beneficios en sí misma. Puede proceder de reservas, fondos propios, amortizaciones, etc.

Financiamiento externo: Cabrera, Cárdenas (2016) expresa que financiamiento externo es aquel que proviene de inversionistas que no son parte de la empresa. Por ejemplo: el financiamiento bancario o de una casa de crédito.

El financiamiento también se puede distinguir tomando en consideración la propiedad de este.

Financiamiento propio: está compuesto por aquellos recursos financieros que son de la empresa y que esta no está en la obligación de devolver, como las reservas y el capital social.

Financiamiento ajeno: está compuesto por todo aquel dinero que, pese a que está en la empresa, pertenece a terceros, y que ha entrado a esta por medio de créditos, de modo que en algún momento debe devolverse.

2.6.3 Importancia del Financiamiento en la Industria

En el ámbito financiero, las dos decisiones más importantes que debe realizar un administrador o empresario, sin importar el tamaño de su empresa son: la inversión y el financiamiento; una entidad necesita adquirir bienes tangibles o intangibles destinados a la producción de bienes o servicios.

Castro D. (2019) expresan que, la decisión de inversión responde al cuestionamiento sobre cuánto debe invertir la empresa para facilitar la producción y en qué activos específicos debe realizar dicha inversión”. Es decir que el enfoque central de la decisión de inversión es la selección de los activos que se mantendrán en la empresa para generar beneficios económicos futuros; una vez que se ha determinado cuánto y en dónde invertir, surge la necesidad de adquirir dinero de los mercados financieros.

Rodríguez K. (2018) plantea que cuando se trata del reemplazo o compra de nuevos activos, las necesidades de financiamiento son predecibles, ya que generalmente se establecen en los planes financieros. Sin embargo, pueden surgir necesidades de financiamiento que no se encuentren previamente determinadas en el plan de la empresa, tal como el surgimiento de una oportunidad muy rentable de negocios o situaciones de emergencia donde se requieran recursos desesperadamente para

seguir operando. Invertir y financiarse son acciones comunes de la empresa y determinantes para el éxito de la misma; por lo que es recomendable formular un procedimiento donde se establezcan:

1. La meta de maximizar las utilidades y con ello maximizar el rendimiento de los accionistas (sea un propietario o una sociedad).
2. La optimización de la relación entre rendimiento esperado y el riesgo.
3. Políticas administrativas que equilibren la liquidez y el endeudamiento.
4. Para una correcta toma de decisión financiera, también deben existir planeación y control, es decir que por lo tanto, la empresa debe proyectar continuamente sus inversiones futuras y su forma de cómo financiarlas, así como verificar continuamente la manera en que las decisiones tomadas estén impactando sus resultados financieros.

2.6.4 Necesidades de financiamiento.

Castro D. (2019) Cuando el financiamiento es utilizado para una inversión donde las ventas de una empresa son estables, se necesitará una inversión mínima, en otros casos se han realizado presupuestos que proyectan ingresos mayores por ventas más altas, es razonable la obtención de financiamiento. Es así, como se pueden establecer algunas de las variables que afectan el tamaño de activos de la microempresa y como consecuencia los requerimientos de financiamiento:

1. Nivel de ventas esperado.
2. Aumento o disminución en gastos.
3. Cambios en tecnología.

Castro D. (2019) indican que, invariablemente, existe una relación muy estrecha entre ventas y activos y por lo tanto, la tasa de crecimiento de las ventas en la empresa gobierna el incremento en activos, lo cual se refleja en los requerimientos de financiamiento de la organización” Es conveniente realizar una diferencia entre las necesidades de activos para su utilización en el corto plazo, es decir, en activos corrientes y activos fijos. Esta diferencia es básica para entender el efecto que tendría el aumento de ambos activos en el flujo de efectivo y en la obtención de beneficios económicos futuros.

2.7 Razones Financieras

Alberto J. (2019) manifiesta que las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando se relacionan unos con otros y los se comparan con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, se pueden obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Alberto J. (2019) recomienda que para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, se han seleccionado en cuatro grupos:

1. Indicadores de liquidez
2. Indicadores operacionales o de actividad
3. Indicadores de endeudamiento
4. Indicadores de rentabilidad

2.7.1 Indicadores de Liquidez

Lawrence, Gitman, y Zutter. (2012) indica que la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

Activos líquidos

Pasivos circulantes

Básicamente este indicador relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos a corto plazo.

Lawrence, Gitman, y Zutter. (2012) describe la razón del circulante: Esta razón indica el número de veces que la empresa puede cumplir con las obligaciones financieras.

Activos circulantes

Pasivos circulantes

Razón de prueba del ácido: Esta razón muestra el número de veces que la empresa cuenta con el recurso monetario con mayor grado de disponibilidad con relación a las deudas y obligaciones a corto plazo.

Activos circulante - Inventarios

Pasivos circulantes

2.7.2 Indicadores de Actividad

Alberto J. (2019) expresa que los indicadores de actividad son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos.

Rotación de Cartera: Muestra el número de veces en que las cuentas por cobrar giran en promedio, en un periodo de tiempo determinado

Ventas crédito promedio

Cuentas por cobrar promedio

360 días

Rotación de cartera

Alberto J. (2019) indica que la rotación de inventarios: Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario.

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Índice de días de inventario: Determina el periodo de reposición; es decir cuánto tiempo tarda la empresa en vender o salir del inventario, esto permite el proceso de compras y ventas.

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Alberto J. (2019) plasma el índice de activos totales o rotación de la inversión: es la capacidad de la compañía para utilizar su base de activos eficazmente en la generación de activos.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total de activos}}$$

Índice de rotación de cuentas por pagar a proveedores: determina el periodo de la empresa para pagar las cuentas a sus proveedores.

$$\frac{\text{Compras crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} \times \frac{360 \text{ días}}{\text{Número de veces}}$$

Alberto J. (2019) refiere que el índice de rotación de activos fijos: muestra la capacidad de la empresa para generar ventas o ingresos respecto a un volumen determinado de activos fijos. Así mismo, es un indicador de eficiencia que mide los recursos invertidos en activos fijos.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

Ciclo operacional: mide el número de días que requiere la empresa para convertir en efectivo o disponible los inventarios o la producción. Se toman años comerciales de 360 días.

$$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de ventas}} \times 360 + \frac{\text{Promedio cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito}} \times 360$$

3.METODOLOGÍA

3.1 Especificación del problema

Desde el punto de vista financiero cual es la causa de no realizar un Diagnóstico de las variables de impacto para la creación la planeación estratégica y los métodos de financiamiento que se adapten a las necesidades de la industria avícola, y pueda optimizar los procesos de una empresa avícola, principalmente desde la eficiencia y la rentabilidad, así como cada uno de los procesos que intervienen en la producción y distribución de una empresa ubicada en el Municipio de San Raymundo, Departamento de Guatemala.

- Carencia de una planeación estratégica adecuada que permita una eficiente utilización de los recursos.
- La falta de tecnificación en algunas actividades propias de la industria que impide realizar una planeación estratégica eficiente.
- Falta de procedimientos adecuados para elegir un método de financiamiento adecuado

3.2 Temas y Subtemas.

¿Es importante tener un diagnóstico de las variables de impacto para la creación de la planeación Estratégica y con esto realizar una mejor utilización de recursos en el sector avícola?

¿Se puede elegir un método de financiamiento que se adapte a las necesidades de una empresa para evitar un endeudamiento que lleve a tener problemas de liquidez?

¿Dentro de las variables de impacto que se utilizan para la creación de una planeación estratégica, requiere que sean medibles y alcanzables?

3.3 Delimitación del problema

• Unidad de análisis

- Se tomó como unidad de análisis una empresa industrial que se dedica a la producción, comercialización de productos avícolas en todas sus formas y presentaciones, adapte a sus requerimientos.

- **Período histórico**

- El período de investigación está comprendido durante el año 2,018 y 2,019.

- **Ámbito Geográfico**

- Municipio San Juan Sacatepéquez, Departamento de Guatemala

- **Ámbito Institucional**

- Iniciativa Privada, dentro del Sector Industrial Avícola.

3. 4 Objetivos

Los objetivos de la empresa se centran en dos rubros importantes los cuales son principalmente el objetivo general de la misma, y los objetivos específicos los cuales serán los logros que se quieren alcanzar con el diagnóstico de las variables de impacto para la creación de la planeación estratégica y los métodos de financiamiento.

3.4.1 Objetivo General

Conocer el diagnóstico de las variables de impacto para la creación de la planeación estratégica y de los métodos de financiamiento que permita que una entidad sea eficiente y que sea rentable para la industria avícola, y de esta manera optimizar cada uno de los recursos ya sean financieros, humanos o tecnológicos de los procesos que intervienen en la producción y comercialización de una empresa en el sector avícola en Guatemala.

3.4.2Objetivos Específicos

- Encontrar por medio del diagnóstico de las variables de impacto para la creación de la planeación estratégica la mejor opción para el optimizar los recursos de una empresa del sector avícola en Guatemala.
- Identificar las actividades propias de una empresa del sector avícola, conociendo el Diagnóstico de los métodos de financiamiento que permita generar la mayor rentabilidad posible dentro del proceso productivo.

- Cuantificar financieramente el impacto de las variables, dentro de la planeación estratégica que permita obtener mejores resultados a la empresa del sector avícola.

3.5 Determinación Métodos, Técnicas e Instrumentos de investigación a utilizar

La investigación se realizó a través del método de investigación no experimental, de diseño descriptivo, método con el cual se procedió a realizar las preguntas y cuestionamientos y explicar los motivos particulares de la investigación, de los cuales se obtuvieron a través de los instrumentos de investigación desarrollados, permitiendo el diagnóstico de la situación actual de la empresa, haciendo uso además del análisis y la síntesis.

3.5.1 Investigación No Experimental

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirma que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. El diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante el cual se recolectan los datos, estos son: Diseño Transeccional o Transversal, y el diseño Longitudinal.

3.5.2 Diseño Transversal Descriptivo

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o —generalmente— más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas, y los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único su propósito es describir

variables y su incidencia de interrelación en un momento dado, el cual se utilizará en este estudio debido a que se recolectarán datos en un tiempo determinado, sin intervenir en el ambiente en que se desarrollan los hechos.

3.6 Técnicas de Investigación

Se utilizarán diferentes técnicas de investigación, mediante las cuales el equipo de trabajo establecerá la importancia de la información obtenida a través de las mismas, serán aplicadas las siguientes técnicas:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Piloña, G (2016) La cantidad de información que se genera en todo el mundo es inmensa. Los pensadores y científicos sobresalientes la incluyen constantemente al acervo del conocimiento mundial. El adquirir estos conocimientos se hace con frecuencia mediante la investigación documental realizada en fuentes secundarias. La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Esta investigación documental se asigna en cumplimiento del plan de estudios para un curso de preparatoria o de pregrado en la universidad. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador.

La investigación documental se llevó a cabo a través de registros gráficos y entrevistas grabadas como fuentes de información, en la cual se plasmó los testimonios recabados por los empleados de la empresa avícola.

3.6.2. Técnicas de Investigación de Campo

la investigación de campo es aquella en la que los datos se recolectan o provienen directamente de los sujetos investigados o de la realidad en la que ocurren los hechos (datos primarios).

Observación: Es el método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Se procedió a llegar directamente a las instalaciones de la empresa avícola ubicada en el municipio de San Raymundo, departamento de Guatemala, donde se llevó a cabo un recorrido para comprender los procesos y las prácticas que en la empresa se realizan

Entrevista: Con esta técnica se pudo establecer una conversación formal con los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con la cual se obtuvo información de profesionales concedores y tomadores de decisiones, a través de una guía de preguntas previamente elaborada, en la cual a través del dialogo se llevó a cabo una comunicación directa con el personal específico. El entrevistador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

Uso de la entrevista:

- Cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona.
- Cuando la población o universo es pequeño y manejable.

Cuestionario: Se diseño un cuestionario dirigido a los trabajadores de nivel bajo y medio; con la cual se logró obtener información sobre el estado en el que ellos se encuentran realizando sus labores y además se constató si la perspectiva que los altos ejecutivos tienen de la empresa es la misma que observan los empleados de los niveles bajos.

Riesgos que conlleva la aplicación de cuestionarios:

- La falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad).
- La tendencia a decir "si" a todo.

- La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera.
- La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.
- La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

Técnicas de Información documental

Se refiere a la recolección de información, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Para la presente investigación se utilizaron libros, periódicos, revistas, artículos de ensayo, oficios, manuales, circulares, expedientes, investigaciones y estudios, entre otros, principalmente manuales de la Asociación Nacional de Avicultores. (ANAVI)

3.6.3 Informativa (expositiva)

Este escrito es básicamente una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura. Toda la información presentada se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes. La contribución del estudiante radica en analizar y seleccionar de esta información aquello que es relevante para su investigación.

Por último, el estudiante necesita organizar la información para cubrir todo el tema, sintetizar las ideas y después presentarlas en un reporte final que, a la vez, sea fluido y esté claramente escrito.

4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se llevará a cabo la discusión de los resultados que se obtuvieron al momento de realizar el diagnóstico de las variables de impacto para la creación de una planeación estratégica y los métodos de financiamiento que mejor se adapten a las necesidades de la empresa avícola

4.1 Estados Financieros

A continuación, se presenta el estado de resultados y el balance general de la empresa avícola que corresponde a los períodos del año 2018 y 2019, tomando como base de referencia para el análisis correspondiente, y aplicación de las herramientas a utilizar en el trabajo planteado las cuales son análisis vertical, análisis horizontal, ratios financieros, así como los elementos para realizar un diagnóstico de las variables de impacto para la creación de una planeación estratégica adecuada.

4.2 Interpretación de Análisis Vertical

El análisis vertical es una técnica de análisis financiero que permite conocer el peso porcentual de cada rubro que integra los estados financieros de la empresa avícola analizada durante los periodos 2018-2019 que detalla la tabla 1.

Se puede observar la interpretación de los estados financieros comparando cada una de las cuentas en el caso del estado de resultados, el 100% corresponde a las ventas, y luego se realiza el comparativo de cada rubro del estado de resultados, mientras que para el estado de situación financiera, el 100% es el total del activo, y del lado del pasivo, la sumatoria del pasivo más capital es el 100%.

Tabla 1
Estado de resultados empresa avícola

Empresas Avícola
Estado de resultados
Periodo comparativo 2018 – 2019
Expresión monetaria quetzal (Q.)

	2018		2019	
Ventas	76,428.71	100.00%	78,375.53	100.00%
Costo de Ventas	72,521.93	94.89%	73,871.93	94.25%
Margen Bruto de Ventas	3,906.77	5.11%	4,503.60	5.75%
Gastos de Operación	2,392.41	3.13%	2,727.41	3.48%
Gastos de Administración	1,480.37	1.94%	1,670.37	2.13%
Gastos de Ventas	912.04	1.19%	1,057.04	1.35%
Ganancia Antes de Intereses e Impuestos	1,514.36	1.98%	1,776.18	2.27%
Intereses	474.65	0.62%	524.73	0.67%
Ganancia antes impuestos	1,039.71	1.36%	1,251.46	1.60%
Ganancia Final	1,039.71	1.36%	1,251.46	1.60%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

Estado de Resultados 2018

Dentro de los primeros resultados que se tienen al momento de realizar el análisis vertical se puede observar que el costo de ventas es del 94% de las ventas, siendo el principal rubro de los costos ya que agrupa tanto la materia prima como la mano de obra que son los costos más fuertes de la compañía, los gastos operativos representan el 3% de las ventas, al ser una empresa que por naturaleza tiene más costos que gastos tenemos aproximadamente un 97% de las ventas lo que representa un porcentaje considerable se deben ajustar algunos rubros importantes, dentro de las políticas de la empresa establecen que todo lo que sea concerniente a ventas vaya directamente al costo y no al gasto, son rubros que en determinado momento tendrían que ajustarse y reclasificarse en el área de gasto correspondiente, el pago de intereses en concepto de pago de préstamos no representa ni el 1% de

las ventas, es importante que el porcentaje de ganancia se incremente y se pueda tener una mayor rentabilidad.

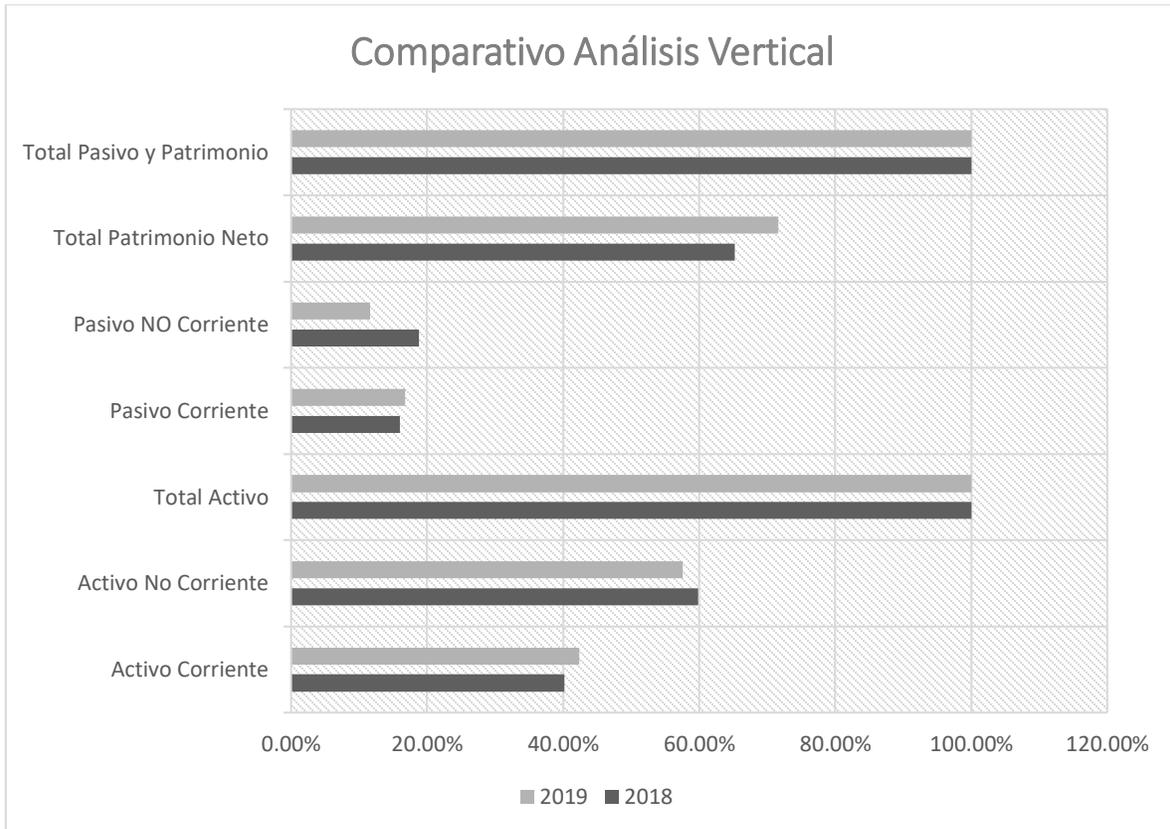
Derivado de la estrategia de aumentar las ventas se están cumpliendo con los objetivos planteados, es importante revisar constantemente las metas establecidas para saber si son razonables o por alguna situación en específico haya que plantear una nueva meta, y si los objetivos son medibles y alcanzables, tomando en cuenta que la planificación permite ser flexible.

Tabla 2
Estado de situación patrimonial empresa avícola

Empresas Avícola Balance general Periodo comparativo 2018 – 2019 Expresión monetaria quetzal (Q.)				
	2018		2019	
ACTIVO				
Activo Corriente	15,682.22	40.16%	15,808.73	42.39%
Caja y Bancos	511.57	1.31%	578.92	1.55%
Cuentas a Cobrar	153.54	0.39%	245.70	0.66%
Inventarios	15,017.11	38.45%	14,984.11	40.18%
Activo No Corriente	23,369.14	59.84%	21,486.55	57.61%
Planta y Equipos	23,369.14	59.84%	21,486.55	57.61%
Total Activo	39,051.35	100.00%	37,295.28	100.00%
PASIVO				
Pasivo Corriente	6,254.71	16.02%	6,254.71	16.77%
Proveedores	2,223.28	5.69%	2,257.48	6.05%
Acreedores	2,000.00	5.12%	1,597.12	4.28%
Otros Gastos a Pagar	2,031.43	5.20%	2,400.12	6.44%
Pasivo NO Corriente	7,338.48	18.79%	4,330.96	11.61%
Deudas a Largo Plazo	7,338.48	18.79%	4,330.96	11.61%
Total de Pasivo	13,593.19	34.81%	10,585.67	28.38%
CAPITAL				
Total Patrimonio Neto	25,458.16	65.19%	26,709.61	71.62%
Total Pasivo más Patrimonio Neto	39,051.35	100.00%	37,295.28	100.00%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

Figura 6
 Grafica comparativa del pasivo 2018 – 2019



Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

Estado de Situación Patrimonial 2018

El Activo Corriente representa un 40% del total del activo, mientras que el Activo No Corriente representa un 60%. Es importante mencionar que del 100% del activo aproximadamente 1/3 del mismo lo constituyen los Inventarios lo que es un monto significativo ya que es muy probable que se esté produciendo más de lo necesario, y haya una sobreproducción de este. El Pasivo Corriente representa un 16% del total de Pasivo y Patrimonio, estas obligaciones deben cubrirse en un período menor a 12 meses, lo que puede ser considerado aceptable. Las deudas a largo plazo representan un 19% de nuestras obligaciones por lo que debe hacerse un replanteo en el tema de nuestras obligaciones ya que no se está usando de manera eficiente nuestra política de Créditos.

Estado de Resultados 2019

Costos y gastos se mantienen dentro del rango histórico de la empresa, las ventas aumentaron en dos millones respecto al año anterior, aunque aumentaron directamente proporcional sus costos y gastos, es necesario implementar una política de optimización y eficiencia de los recursos para que se pueda ver reflejada la ganancia deseada, se tienen según la encuesta realizada, desconocimiento de algunas políticas y estrategias de la compañía para minimizar este impacto y poder tener mejores resultados. La utilidad del ejercicio aumenta aproximadamente en doscientas diez mil unidades monetarias, respecto al año anterior.

Estado de Situación Patrimonial 2019

La liquidez de la empresa puede verse afectada debido a que solo el 1.55% del total de nuestro activo lo representa nuestro efectivo y bancos, es importante mencionar que derivado de alguna emergencia o eventualidad que se tuviera que hacer frente, la empresa no está en condiciones de poder cumplir con sus obligaciones inmediatas, las cuentas por cobrar están muy bajas lo que es necesario mejorar las ventas e incrementarlas. Los inventarios representan un 40.18% del total de nuestro activo una cantidad bastante alta que puede afectar nuestra rotación de inventarios ya que al tener demasiado tiempo en bodega una mercadería puede sufrir daño o deterioro, tomando en cuenta que el producto es perecedero, y si no se logra gestionar en venta, ese inventario pasará demasiado en tiempo en las bodegas, y dará como resultado pérdidas que la empresa tendrá que asumir.

El pasivo corriente respecto al no corriente ha tenido una variación importante ya que nuestras deudas a corto plazo se han incrementado. El pasivo no corriente ha disminuido en un 8% se están amortizando los préstamos de manera considerable.

4.3 Interpretación Análisis Horizontal

Tabla 3
Estado de resultados empresa avícola

Empresas Avícola
Estado de resultados
Periodo comparativo 2018 – 2019
Expresión monetaria quetzal (Q.)

Estado de Resultados	2018	2019	2019 a 2018	
			<u>Variación Absoluta</u>	<u>Variación Relativa</u>
Ventas	76,428.71	78,375.53	1,946.82	2.55%
Costo de Ventas	72,521.93	73,871.93	1,350.00	1.86%
Margen Bruto de Ventas	3,906.77	4,503.60	596.82	15.28%
Gastos de Operación	2,392.41	2,727.41	335.00	14.00%
Gastos de Administración	1,480.37	1,670.37	190.00	12.83%
Gastos de Ventas	912.04	1,057.04	145.00	15.90%
Ganancia Antes de Intereses e Impuestos	1,514.36	1,776.18	261.82	17.29%
Intereses	474.65	524.73	50.08	10.55%
Ganancia antes impuestos	1,039.71	1,251.46	211.74	20.37%
Ganancia Final	1,039.71	1,251.46	211.74	20.37%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

Estado de Resultados 2019 a 2018

En la tabla 3 podemos observar las Ventas se han incrementado en un 3% por lo que no se ha sido lo suficientemente eficiente al momento de vender nuestra mercadería, el costo de ventas sufrió una variación del 1.86% considerando el aumento de las ventas se considera normal, los gastos han sufrido un incremento del 14% en promedio se mejorar la productividad para ser más eficientes. La Utilidad ha aumentado en un 20% entre los años a comparar.

Estado de Situación Patrimonial 2019 a 2018

El activo corriente ha tenido una variación del 1% lo cual contrasta con el aumento de caja y bancos del 13%, esto puede generar problema de liquidez, para el pago de las obligaciones, el aumento en el activo corriente es porque han tenido incremento tanto las cuentas por cobrar, hay que revisar las políticas de cobro, o la razón del porque hubo un aumento casi del 60%. El activo no corriente tiene un comportamiento normal dentro de los límites establecidos, con una disminución del 8% esto se debe a las depreciaciones acumuladas.

El pasivo corriente tiene un comportamiento normal en relación con el año anterior, tanto las cuentas de proveedores como acreedores, han tenido reclasificaciones por lo que no ha existido mayor variación, es importante mencionar que dentro de los análisis correspondientes, se establece que por políticas de la empresa, la deuda a corto plazo se ha mantenido lo que contrasta con la disminución en un 41% del pasivo no corriente, ya que la empresa ha optado por cancelar sus deudas. el financiamiento a largo plazo no se está utilizando de una manera adecuada, el patrimonio tuvo un incremento del 5% tiene que ver con las utilidades acumuladas. Es importante señalar que las variaciones que corresponden a la situación patrimonial de la empresa han sido principalmente en el pago de la deuda a largo plazo, para los demás rubros la empresa se ha mantenido estable dentro del giro normal de la empresa, que para una empresa avícola a pesar de ser un producto estacionario, no ha sufrido mayores variaciones, observaciones plasmadas en tabla 4.

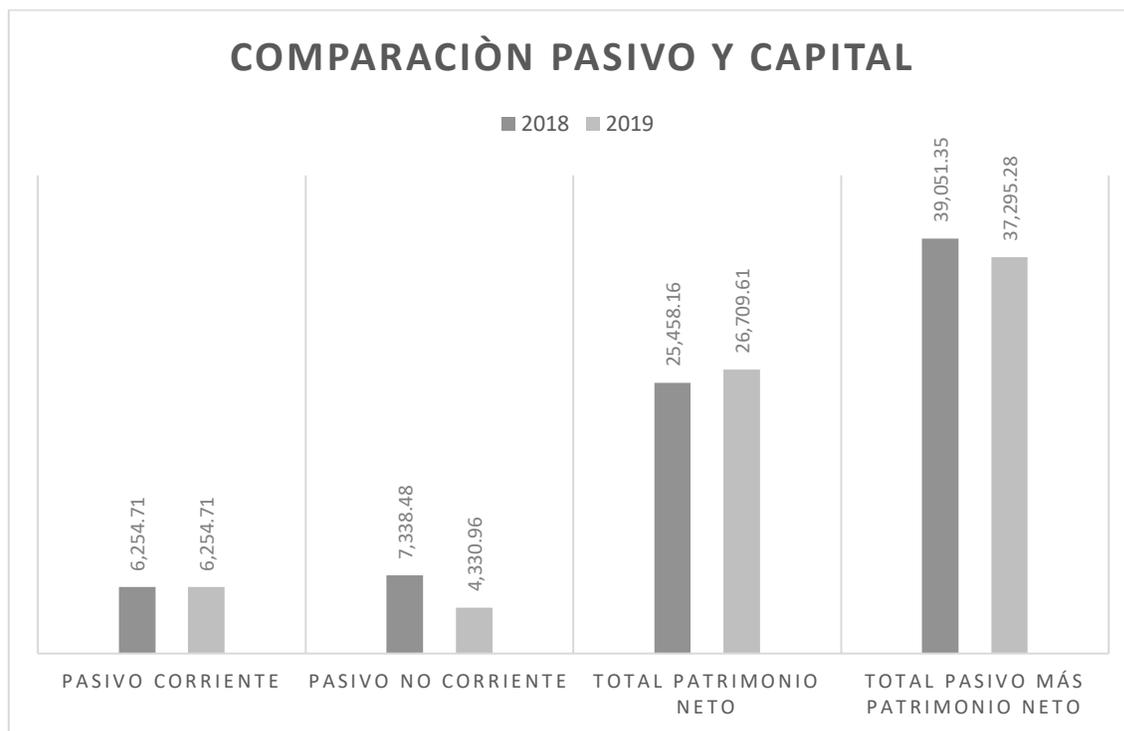
Tabla 4
Estado de situación patrimonial empresa avícola

Empresas Avícola
Balance general
Periodo comparativo 2018 – 2019
Expresión monetaria quetzal (Q.)

Estado de Situación Patrimonial	2018	2019	2019 a 2018	
			<u>Variación Absoluta</u>	<u>Variación Relativa</u>
ACTIVO				
Activo Corriente	15,682.22	15,808.73	126.51	0.81%
Caja y Bancos	511.57	578.92	67.35	13.17%
Cuentas a Cobrar	153.54	245.70	92.16	60.02%
Inventarios	15,017.11	14,984.11	33.00	-0.22%
Activo No Corriente	23,369.14	21,486.55	1,882.58	-8.06%
Planta y Equipos	23,369.14	21,486.55	1,882.58	-8.06%
Total Activo	39,051.35	37,295.28	1,756.07	-4.50%
PASIVO				
Pasivo Corriente	6,254.71	6,254.71	-	0.00%
Proveedores	2,223.28	2,257.48	34.20	1.54%
Acreedores	2,000.00	1,597.12	402.88	20.14%
Otros Gastos a Pagar	2,031.43	2,400.12	368.68	8.15%
Pasivo NO Corriente	7,338.48	4,330.96	3,007.53	-40.98%
Deudas a Largo Plazo	7,338.48	4,330.96	3,007.53	-40.98%
Total de Pasivo	13,593.19	10,585.67	3,007.53	22.13%
CAPITAL				
Total Patrimonio Neto	25,458.16	26,709.61	1,251.46	4.92%
Total Pasivo más Patrimonio Neto	39,051.35	37,295.28	1,756.07	-4.50%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

Figura 7
 Grafica comparativa del pasivo y capital 2018 – 2019



Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

En la figura 7 se observa como el pasivo corriente se mantiene en las mismas cantidades respecto al año anterior, donde se puede observar la disminución del pasivo no corriente, esta variación es debido a la disminución de las deudas a largo plazo, donde aproximadamente hubo una variación de casi tres millones de disminución en los préstamos de la compañía, cabe mencionar que según se pudo establecer con la dirección de la empresa, como política establecida por la gerencia está la reducción de deuda para la disminución de intereses, por lo que cualquier excedente de capital es utilizado para amortizar deuda, y realizar abonos a capital, esta estrategia puede ocasionar que en determinado momento la empresa se quede limitada en su capital de trabajo, así como en sus disponibilidades, las cuales de no administrarse adecuadamente, pueden generar un problema de liquidez para la compañía.

4.4 Análisis de Razones Financieras

La empresa avícola proporciona la siguiente importación descrita en la tabla 5, siendo el estado de resultados y balance general, periodo analizado 2018 – 2019, la cual es la base para la aplicación de las razones financieras.

Tabla 5
Estados financieros empresa avícola

Empresa Avícola Estados financieros			Balance General	2018	2019
Periodo comparativo 2018 - 2019			ACTIVO		
Expresión monetaria quetzal (Q.)			Activo Corriente	15,682.22	15,808.73
			Caja y Bancos	511.57	578.92
			Cuentas a Cobrar	153.54	245.70
			Inventarios	15,017.11	14,984.11
			Activo no Corriente	23,369.14	21,486.55
			Planta y Equipos	23,369.14	21,486.55
			Total Activo	39,051.35	37,295.28
			PASIVO		
			Pasivo Corriente	6,254.71	6,254.71
			Proveedores	2,223.28	2,257.48
			Acreedores Otros gastos a Pagar	2,000.00 2,031.43	1,597.12 2,400.12
			Pasivo no Corriente	7,338.48	4,330.96
			Deudas a Largo Plazo	7,338.48	4,330.96
			Total de Pasivo	13,593.19	10,585.67
			CAPITAL		
			Total Patrimonio Neto	25,458.16	26,709.61
			Total Pasivo más Patrimonio Neto	39,051.35	37,295.28
Estado de Resultados	2018	2019			
Ventas	76,428.71	78,375.53			
Costo de Ventas	72,521.93	73,871.93			
Margen Bruto de Ventas	3,906.77	4,503.60			
Gastos de Operación	2,392.41	2,727.41			
Gastos de Administración	1,480.37	1,670.37			
Gastos de Ventas	912.04	1,057.04			
Ganancia Antes de Intereses e Impuestos	1,514.36	1,776.18			
Intereses	474.65	524.73			
Ganancia antes impuestos	1,039.71	1,251.46			
Ganancia Final	1,039.71	1,251.46			

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

Tabla 6
Indicadores financieros empresa avícola

Indicador	2018	2019	Interpretación
FM = Activo Corriente - Pasivo Corriente FM = Capitales Permanentes - Activo No Corriente	9,427.51 9,427.51	9,554.02 9,554.02	Se tiene un Fondo de Maniobra Positivo en los 3 años debido a que parte del Activo Corriente, es financiado por Capitales Permanentes.
Razón Corriente RC= Activo Corriente / Pasivo Corriente	2.51	2.53	La empresa cuenta con capacidad de pago a corto plazo de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo
Razón Ácida	0.11	0.13	La Empresa no tiene los suficientes activos líquidos por lo que tendría que liquidar sus inventarios para poder hacer frente a sus obligaciones a corto plazo
Liquidez en Tesorería LT= Caja y Bancos / Pasivo Corriente	0.08	0.09	La empresa no tiene la suficiente solvencia a corto plazo para hacer frente a sus obligaciones
Prueba Defensiva PD= (Caja y Bancos + Inversiones) / Pasivo Corriente	0.08	0.09	La empresa enfrenta problema de liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
Rotación de Inventarios RI= Costo de Ventas / Inventario Promedio	4.83	4.93	Los Valores Óptimos para la industria es de 4 a 5 rotaciones de inventarios, por lo que el año 2,018 -2,019 está dentro del rango.
Período de Pago a Proveedores PPaP= Costo de Ventas / Cuentas Por Pagar	32.62 11.04	32.72 11.00	Rotación al Año Cuentas por Pagar Cada cuantos Días paga sus deudas.
Período Promedio de Cobro PPaC= Ventas / Cuentas Por Cobrar	497.78 0.73	318.99 1.14	Rotación al Año Cuentas por Cobrar Cada cuantos Días cobra sus créditos Casi no cuenta con cuentas por cobrar
Endeudamiento Sobre Activo Total E= Pasivo Total / Activo Total	34.81%	28.38%	El endeudamiento ha disminuido considerablemente
Endeudamiento Sobre Patrimonio E= Pasivo Total / Patrimonio Neto	53%	40%	La Empresa ha disminuido su nivel de endeudamiento respecto a su patrimonio
Deuda Total a Capital DTaC= Total de Pasivos / Capital Contable	0.53	0.40	La empresa ha disminuido su nivel de endeudamiento respecto al año anterior en un 0.13% lo que significa que la deuda en relación con su patrimonio es del 0.40%.
ROE Utilidad Neta / Patrimonio Total	4.08%	4.69%	La capacidad que tiene la sociedad para generar beneficios a sus accionistas ha aumentado con respecto al año anterior en un 0.68%.
Carga Administrativa CA= Gastos de Administración y Ventas / Ventas Netas	6.26%	6.96%	Representa el % de los gastos administrativos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

Tabla 7
Detalle de los préstamos de la empresa avícola al 31/12/18

Bancos	Saldo Capital	Abono a Capital	% interés
Trabajadores	5,273,279.24	87,500.00	8.00%
Industrial	190,831.26	50,030.59	8.50%
América Central	118,776.45	52,000.00	9.00%
CHN	1,755,596.00	26,530.93	10.0%
Total	7,338,482.95		

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

En la tabla 7 se observa el saldo de los préstamos de la compañía, que al año 2018 se tenían en el pasivo no corriente de la empresa, con su cuota de abono a capital y el porcentaje de interés que se paga en cada préstamo al banco del sistema con quien se adquirió la obligación.

Tabla 8
Detalle de los préstamos de la empresa avícola al 31/12/2019

Bancos	Saldo Capital	Abono a capital	% interés
Trabajadores	3,185,570.98	60,243.86	8.00%
CHN	1,145,385.16	26,530.93	10.00%
Total	4,330,956.14		

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

En la tabla 8 se puede establecer los saldos al 31-12-2019 donde en comparación con el año 2,018 dos préstamos fueron totalmente cancelados y la deuda con los prestamos activos de la empresa tuvo una disminución de aproximadamente un 40% respecto a su año anterior

4.5 Planeación estratégica de la empresa avícola.

En el diagnóstico de la planeación estratégica de la empresa avícola se pudo comprobar que no se tenía una planeación estratégica que se adaptara a la empresa, por lo que algunos puntos fueron agregados junto con el personal encargado de la toma de decisiones, y se fueron creando las estrategias que se adapten a esas necesidades.

4.5.1 Diagnóstico de la situación actual

Actualmente en la empresa existe una falta de información estructurada en cada una de las áreas funcionales, provocado por la falta de previsión e interés por la alta gerencia, manteniendo aun controles obsoletos como la redacción de reportes que muchas veces son excesivos y no alcanza el tiempo para la revisión y análisis de cada uno de ellos, ya que se presentan de forma individual y no un resumen que presente los indicadores claves; ocasionando que la empresa tenga dificultades a la hora de tomar decisiones, por lo que a raíz de esto muchas veces no son detectadas aquellas áreas problemáticas y de oportunidad para fortalecer la empresa. Se realizó un diagnóstico general de la situación actual en la que se encuentra operando la empresa, tomando información de primera mano a través de los empleados sujetos de estudio y gerentes de la empresa que fueron las fuentes principales de información, buscando por medio de las entrevistas obtener la percepción y visión de los tomadores de decisiones.

Se estableció lo siguientes apartados como inicio de las componentes de una planeación estratégica.

a) Misión: Ser la empresa líder en la industria avícola dando nuestro mayor esfuerzo para lograr los mejores productos, en un ambiente de trabajo seguro y agradable, estableciendo nexos de confianza con nuestro personal cada uno de los integrantes de la organización, de nuestros clientes, proveedores, y de la sociedad en su conjunto.

b) Visión: Establecer una ruta donde las principales metas son: Eficiencia, Optima Calidad y Excelencia en todos nuestros productos, siendo integralmente responsables con nuestros clientes y colaboradores.

c)Valores

Con la empresa

Trabajo en equipo: Tener una buena comunicación y aumentar la eficiencia de las actividades para cumplir con los estándares de calidad propuestas, así como motivar a nuestro principal recurso que es el Talento Humano.

Respeto: Implementar en los trabajadores un ambiente de respeto para poder lograr un clima organizacional óptimo.

Con los clientes

Compromiso: establecer con los clientes una alianza estratégica no simplemente de compra-venta sino de identificación con las necesidades de ellos, así como con el cuidado del medio ambiente.

Honestidad: Ofrecer productos de buena calidad y con un precio accesible velando por el bienestar de nuestros clientes.

d) Objetivos:

- Lograr una producción de 360,000 huevos de gallina al día, siendo la producción real al momento del estudio de 252,000 huevos de gallina, teniendo una brecha de 108,000 huevos de gallina para lograr la meta deseada.
- Alcanzar el 30% de participación del mercado en 5 años, siendo al momento de estudio una participación del 12% en el mercado nacional.
- Obtener una plena satisfacción del 97% de los clientes.
- Mantener la fidelidad del 60% de los clientes.

e) Implantación de la estrategia:

- Aumento de ventas en un promedio de 108,000 huevos de gallina diarios.
- Maximizar los precios por canal,
- Eficientizar las rutas de distribución y no incrementar las rutas,
- Diseñar una estrategia de crecimiento de la marca

Es por ello que para el éxito del proceso de implantación es necesario antes de su aplicación: clarificar y comunicar la visión y la estrategia de la empresa a toda la organización, dentro de la empresa se ha trabajado en que todo el personal deba saber las estrategias que la empresa llevará a cabo, cada uno de los procesos y no solo los procesos como tal, sino las personas que dentro de la compañía ocupan un lugar clave dentro de cada uno de los lugares a llevar a cabo la implementación que la compañía desea, esto con el objetivo de lograr un enfoque conjunto, en la que cada uno será el encargado de hacer que sus subordinados lo comprendan, el éxito de esta depende no solo del equipo que realizó el cuadro de mando integral ó los gerentes sino que se debe de contar con todos los miembros de la organización desde el empleado del nivel más bajo hasta el ejecutivo del nivel más alto, muchas veces se fracasa en la implementación de las estrategias ya que puede que los objetivos haya que replantearlos o que no se tenga la información correcta, por eso es muy importante que cada uno de las actividades tenga claro sus objetivos así como sus indicadores, para ir midiendo el grado de avance y estableciendo metas a corto y a mediano plazo, no hace falta llegar a la evaluación de los objetivos para replantear estos mismos, desde la implementación se deben llevar a cabo junto con las personas encargadas, bajo la supervisión de las personas que elaboraron el cuadro de mando integral, las posibles variaciones tanto de las metas establecidas como de lo real que la empresa cumple hasta ese momento, debido a que se necesita el aporte de todas las actividades realizadas, porque se está trabajando para un mismo fin, es necesario que todos los involucrados retroalimenten a las personas encargadas y viceversa, de esta manera se logrará el compromiso de cada una de las personas que intervienen en los diferentes procesos de mejora que la empresa desea establecer y medir. Véase tabla 9.

Tabla 9
Detalle de implementación de la estrategia en la empresa avícola

Perspectiva	Objetivos	Indicador (KPI)	Real	Meta	Inductor	Real	Meta	Iniciativa Estratégica
Financiera	Aumentar las Utilidades	Aumento de los Ingresos	15%	20%	Aumento de las ventas	10%	15%	Plan de promociones
	Disminuir Costos	Productividad	10%	15%	Volumen de ventas	15%	20%	Plan de reducción de costos
					El costo de distribución	10%	5%	
Incrementar la producción por ventas	Cumplimiento de metas	65%	100%	Servicio al Cliente con Calidad	12%	17%	Plan de mejora de atención al cliente	
Clientes	Fidelizar a los clientes	Retención de clientes satisfechos	150	200	Servicio al cliente con calidad	12%	17%	Plan de mejora de atención al cliente
		Número de pedidos estables	12%	17%	Servicio al cliente con calidad	12%	17%	Plan de mejora de atención al cliente
	Satisfacer a los clientes	Número de pedidos estables	12%	17%	Dar seguimiento a las quejas del cliente	20%	95%	Plan de seguimiento de trato al cliente
Procesos Internos	Disminuir tiempo de entrega en el producto	Disminución de reclamos de los clientes	15	0	Entregas a tiempo	75%	95%	Plan de mejora en la entrega del producto
	Ser eficientes a la hora de entrega del	Índice de obsolescencia del producto	10%	2%	Disminuir el período de rotación del inventario	4	3	Abastecimiento a Tiempo
		Cantidad de huevos rotos	16000	3600	Manejo del Producto	0	2	Plan de mejora de manejo del producto.
Eficientizar los costos de distribución	Disminución de costos	5%	10%	Rediseñar rutas de distribución	100	90	Reasignación de Rutas de Distribución	
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacer al personal interno	Clima organizacional	10%	15%	Cumplimiento de los valores	0	1	Canal de Comunicación entre los empleados
	Motivar y capacitar a los empleados	Desempeño de los empleados	70%	95%	Capacitación en áreas deficientes del talento humano	1	4	Plan de capacitación continua e incentivos
	Desarrollar las habilidades tecnológicas	Capacitación de empleados	1	5	Detectar necesidades de Capacitación	0	4	Plan de capacitación continua
Formación del personal en nuevos procesos		0	55%	Crear en la empresa un plan de desarrollo para los empleados	0	100%	Plan de desarrollo de personal	

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

e) El análisis del entorno

Análisis del entorno:

¿Cómo afecta el clima de inseguridad ciudadana en el crecimiento de la empresa?

Al incrementarse el clima de inseguridad será necesario la contratación de un agente de seguridad privada, para el custodio de las unidades en ruta, y que no exista riesgo de robo.

¿Cómo afecta la subida de combustibles en las ventas que se puedan realizar?

El precio del combustible se ha mantenido de una forma promedio por lo que no han existido variaciones significativas respecto a este rubro de gasto.

¿Cómo afecta el contrabando en las ventas de la empresa?

Al incrementarse la oferta, el precio disminuye principalmente en el área de occidente del país, se tiene conocimiento que operan grandes redes de contrabandistas dejando el precio del huevo en casi un 45% menos de su valor.

¿Cómo afecta las ventas informales en la operación de la empresa?

A nivel de ventas incide en los ingresos y también en los costos de la empresa, ya que es muy por debajo de los costos normales los precios en los que se comercializan estos productos, principalmente porque una de sus principales fuentes de ingreso es el contrabando.

f) Identificación de oportunidades y amenazas.

Analizar las dinámicas de la industria en la que una organización ayuda a identificar, principalmente las oportunidades, que no es más que las condiciones del entorno que una empresa puede aprovechar para ser más rentable, así como también las amenazas que no son más que las condiciones del entorno que representan un peligro para la integridad y rentabilidad del negocio. Véase tabla 10.

Tabla 10

Análisis OA empresa avícola.

Oportunidades	Amenazas:
Cubrir la demanda del mercado debido a un deficiente servicio por parte de los competidores.	El incremento en el ingreso de huevo de contrabando.
Acceso a nuevos mercados	La constante subida de precio de combustibles
La baja calidad del producto que proviene del contrabando.	Competencia Desleal

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

En la tabla 10 con la colaboración de la gerencia se estableció que dentro de las oportunidades que tiene la empresa, está que es un nicho de mercado bastante grande ya que es un producto que se encuentra dentro de la canasta básica, así como también la apertura de nuevos mercados, como lo pueden ser supermercados, o ventas mayoristas, la baja calidad del huevo de contrabando que aunque su precio es más bajo debido a las formas de transporte así como a las formas en la que se maneja el producto su calidad también es mala, así como dentro de las amenazas se identificó que tanto por la frontera con México así como la frontera de Honduras el ingreso de huevo de contrabando ha venido en aumento, el precio de los combustibles ha ocasionado que se dejen de visitar algunos clientes por la lejanía del lugar que hace que se aumenten los costos, la competencia desleal entre productores que no mantienen los precios acordados sino los disminuyen con el único objetivo de aumentar sus ventas.

g) Análisis de recursos de la organización.

Análisis de Recursos de la Empresa:

¿La empresa cuenta con un número suficiente de unidades vehiculares para las ventas en ruta? Actualmente cuentan con 20 vehículos para la canal de ventas de la empresa, estableciendo con el personal a cargo que debieran ser 10 vehículos más.

¿El servicio al cliente está enfocado en las necesidades de los mismos?

Dentro del cuadro de mando integral se incluyen mecanismos de atención al cliente y metas basadas en servicio y eficiencia, para dar un servicio de calidad y eficiente.

¿Los procesos productivos son adecuados y con la tecnología necesaria? Dentro de las instalaciones de la granja avícola se pudo determinar que algunos procesos aún son muy rudimentarios, como la transportación del huevo, teniendo como sugerencia la inversión de una banda de gallinaza.

¿Se tiene una buena base de datos de clientes?

No se tiene un adecuado registro de los clientes ya que muchos de ellos son del interior del país y no les agrada identificarse, se les indicó que es necesario llevar un registro completo con nombres y direcciones de los mismos.

h) Identificación de fortalezas y debilidades.

A continuación, se detallan las fortalezas y las debilidades de la empresa avícola.

Tabla 11

Análisis FD empresa avícola

Fortalezas	Debilidades
Experiencia de más de 50 años en el negocio de la avicultura.	Falta de Tecnología en el uso de algunos procesos.
Procesos de Calidad	Alto Costo de sus principales insumos de materia prima
Ubicación Geográfica	

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

En la tabla 11 con la colaboración de la gerencia se estableció que dentro de las fortalezas de la compañía está el tiempo que lleva la empresa en la industria, así como los procesos de calidad que llevan a cabo, también la ubicación geográfica que estratégicamente tiene la empresa, para tener el mayor alcance con su clientela, dentro de las debilidades que se identificaron se puede observar que derivado de la falta de tecnología algunos procesos llevan el doble o triple de tiempo, en el que también se utiliza una cantidad mayor de recurso humano, también se pudo identificar que al existir una pequeña cantidad de proveedores que distribuyen la materia prima principalmente el alimento y el separador o empaque de los huevos, el costo es bastante alto.

Tabla 12

Análisis FODA empresa avícola.

Oportunidades	<p>Cubrir la demanda de mercado debido a un deficiente servicio por parte de los competidores.</p> <p>Acceso a nuevos mercados</p> <p>La baja calidad del producto que proviene del contrabando.</p>	Amenazas
Fortalezas	OF	AF
<p>Experiencia de más de 50 años en el negocio de la avicultura.</p> <p>Ubicación Geográfica</p>	<p>La demanda insatisfecha puede captarse por contar con personal capacitado y la experiencia en el mercado.</p> <p>Los nuevos mercados se pueden abrir debido a la excelente ubicación geográfica de la granja con la que se pueden llegar a más ubicaciones.</p>	<p>La Experiencia y calidad del producto puede hacer la diferencia al momento de competir con productos de contrabando.</p> <p>Derivado de la ubicación estratégica se puede competir al reducir costos y gastos con otros competidores.</p>
Debilidades	OD	AD
<p>Falta de Tecnología en el uso de algunos procesos.</p> <p>Alto Costo de sus principales insumos de materia prima.</p>	<p>Implementar las tecnologías que ayuden a cubrir las demandas insatisfechas del mercado.</p> <p>Buscar productos sustitutos que ayuden a reducir los costos y que ayuden a incursionar en nuevos segmentos de mercado.</p>	<p>Si no se tecnifican los procesos será imposible competir en precios con los productos de contrabando.</p> <p>Si no se buscan los mecanismos para reducir costos la competencia tendrá una gran ventaja competitiva.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa avícola

En la tabla 12 se puede observar un cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el

cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este tipo brinda a los administradores una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente puede hacerse.

i) Implementación de la estrategia

Ésta se llevará a cabo a través de una integración y compromiso de todos los empleados de la empresa: estableciendo grupos con una tarea específica con personas responsables. Cada grupo debe asegurar que el plan de capacitación se ejecute. Así mismo cada grupo tiene metas asignadas y se han establecido recompensas por cada meta alcanzada referida a los estándares de seguridad, calidad y atención al cliente que se establezcan, es responsabilidad de parte de cada uno de los encargados por sector de establecer el grado de avance e informar a las personas que están liderando la estrategia, si existe algún impedimento para que se lleve a cabo, se debe proveer cada uno de los recursos que sean necesarios para que la implementación sea llevada con éxito.

j) Evaluación de resultados

¿Se alcanzaron las metas de capacitación para el personal?

En el cuadro de mando integral se desarrolla un programa de capacitaciones para el personal, actualmente se está cumpliendo con una capacitación cada dos meses cuando lo deseable es de 4 capacitaciones cada dos meses.

¿Se logró incrementar el número de unidades producidas?

Se aumentó el número de unidades producidas pero no en la cantidad deseada por lo que habría que ajustar este objetivo ya que solo se incrementó un 20% de la meta establecida.

¿Se logró alcanzar las metas de resultados planteados?

Lamentablemente no se han alcanzado las metas planteadas, algunas debido a la falta de seguimiento por parte de las personas encargadas, por lo que es necesario ajustar la planificación estratégica.

¿Qué factores influyeron en los resultados obtenidos?

El aumento de los costos de producción tanto de materia prima como de mano de obra, y no tener un control adecuado sobre la cartera de clientes han influido en gran medida en no lograr los objetivos trazados, por lo que es necesario trabajar en los factores que incidieron en no cumplir con la meta proyectada.

CONCLUSIONES

1. No se cuenta con un diagnóstico que mida las variables de impacto de una planeación estratégica que permita medir los resultados, para optimizar los recursos y como consecuencia, una base apropiada para tener una estrategia que le brinde a la empresa una eficiente toma de decisiones.
2. Dentro de las actividades propias de la empresa según su método de financiamiento, la reducción de los préstamos del año 2019 en comparación con el año 2018 es de un 40.1% aproximadamente por lo que su apalancamiento se ha visto reducido en gran manera lo que se traduce en menor riesgo, pero también genera un mayor grado de rentabilidad.
3. La planeación estratégica de la empresa no cuenta con objetivos a largo plazo únicamente se centran en objetivos específicos para alcanzar en un corto tiempo, no se tienen mediciones de las principales variables de impacto que son parte del proceso productivo, no se cuenta con indicadores de desempeño, ni se le ha dado seguimiento a la estrategia planteada.
4. El análisis FODA realizado a la empresa demuestra que dentro de sus debilidades la empresa tiene una falta de tecnificación lo que genera más uso de mano de obra y procesos repetitivos inadecuado, una deficiente gestión de cobros de su cartera de clientes, que ocasiona una mala gestión de cobranza, así como la amenaza que representa el contrabando y la competencia desleal por parte de sus competidores.
5. La situación financiera de la empresa, refleja que no cuenta con un adecuado grado de liquidez, actualmente la empresa tiene un ratio de 0.09 cuando el óptimo para la empresa es de 1 (uno) y esta situación ha comprometido su solvencia inmediata, lo que puede generar problema para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar un diagnóstico que mida las variables de impacto de una planeación estratégica que permita medir los resultados, para optimizar los recursos y como consecuencia, una base apropiada para tener una estrategia que le brinde a la empresa una eficiente toma de decisiones
2. Determinar el grado de financiamiento que la empresa necesita ya que aunque se incurre en mayor riesgo también se puede generar mayor rentabilidad, por lo que es necesario revisar las políticas de financiamiento y poder tener un apalancamiento financiero que sea eficiente para la empresa.
3. Implementar dentro de la planeación estratégica de la empresa un cuadro de mando integral que ayude a medir el grado de avance de los objetivos de la empresa, a través de indicadores como los KPI's se pueden monitorear las principales variables de impacto que son parte del proceso productivo y ayude a implementar la estrategia planteada.
4. Utilizar el análisis FODA para contrarrestar las debilidades de la empresa implementando estrategias que ayuden al uso de la tecnología y con mediciones por medio de KPI's la eficiencia en el uso de mano de obra y procesos productivos, una sana cartera de clientes, e implementar una estrategia para el contrabando y la competencia desleal.
5. Revisar la situación financiera de la empresa, ya que no cuenta con un adecuado grado de liquidez, actualmente la empresa tiene un ratio de 0.09 cuando el óptimo para la empresa es de 1 (uno), estableciendo mínimos necesarios para la tesorería de la empresa y para el capital de trabajo de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

1. Alberto J. (2019). Indicadores financieros y su interpretación. Recuperado de:
https://contabilidadparatodos.com/indicadores-financieros/#Indicadores_de_Actividad_o_de_Eficiencia
2. Barahona H. (2012). Comparación bio-económica de dos sistemas de explotación avícola (Piso vs. Jaula) en la “Granja Derivados Agrícolas” ubicada en el municipio de San Vicente Pachali de Santiago Sacatepéquez. Universidad de San Carlos de Guatemala.
3. Barrios S. (2015). Elaboración de una guía sobre BPM en una empresa avícola en las etapas de recepción, clasificación, empaque, y almacenamiento de huevo de mesa ubicada en Amatitlán, Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. Cabrera, Cárdenas (2016). Las fuentes de financiamiento como base para el crecimiento económico de la empresa Grupo José Miguel S.R.L. Universidad Señor de Sipán. Perú.
5. Castellano, Cruz (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Real revista de estudios de liderazgo. Regent University.
6. Castro D. (2019). Las fuentes de financiamiento y su repercusión en el crecimiento empresarial de las Pymes. Universidad de Piura. Lima Perú.
7. Chiavenato I. (2016). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. 3era. Edición. Mc Graw Hill. México.
8. Córdor E. (2017). Manual de procesos granja avícola la Gaviota, Universidad Técnica del Norte, Ibarra Ecuador.
9. De Lange G. (2017). La higiene correcta es un deber para las incubadoras modernas. Recuperado de:
<https://www.portalveterinaria.com/avicultura/articulos/9707/la-higiene-correcta-es-un-deber-para-las-incubadoras-modernas.html>

10. Fajardo J. (2018). Análisis de rentabilidad de una granja no tecnificada dedicada a la producción de pollos de engorde ubicada en el municipio de San José de Golfo.
11. Fanático A. (2013). Alimentación de pollos para obtener mejor salud y mayor rendimiento. Recuperado de: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2491/alimentacion-de-pollos-para-obtener-mejor-salud-y-mayor-rendimiento/>
12. Ficaycampo.com (2015). Manejo de la gallinaza en producciones avícolas. Recuperado de: <http://www.ficaycampo.com/2015/02/manejo-de-la-gallinaza-en-producciones-avicolas/>
13. García, J. (2014). Diseño de un sistema de costos estándar en la industria avícola dedicada al engorde de Pollo. Tesis inédita, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
14. Guzmán J. (2017). Estudios de mercado para la producción y comercialización avícola de huevos en el departamento de Izabal, Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
15. Hernández, E. (2001). Planeación Estratégica Aplicada a Unidades de Información. Tesis Inédita, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
16. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la investigación (6ta. ed. ed.). México: Mcgraw W-hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.
17. Ibarra A. (2014). Desarrollo del análisis factorial multivariable aplicado al análisis financiero actual. Colombia.
18. Lawrence J, G., & Chad J, Z. (2012). Principios de Administración Financiera. México. Editorial Person.
19. Lawrence, Gitman, y Zutter. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

20. López, Reyes, Franco, Matías y Juárez (2014). Inocuidad en el proceso de lavado de huevo de una empresa avícola. Instituto Tecnológico de Tehuacán. México.
21. Maldonado J. (2014). La estrategia empresarial su formulación, planeación e implementación. Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
22. Marco, F. y Loguzo, H. (2016). Gestión y Administración en las Organizaciones. Universidad Nacional Arturo Jauretche, Argentina. ISBN 978-987-29188-6-6
23. Marel.com. El mundo del procesado avícola. Recuperado de: https://marel.com/media/65274/p1_poultry_industry_brochure_es.pdf
24. Martínez I. (2016). Sistematización de las experiencias en el manejo de gallinas reproductoras pesadas (*Gallus gallus domesticus* L.) y producción de gallinaza, en la granja el llano, el tejlar, Chimaltenango, Guatemala, C.A. años 2014-2015. Universidad de San Carlos de Guatemala.
25. Muñoz I. (2016). Formulación de alternativas de producción más limpia para la línea genética avícola en una incubadora del sector. Universidad de la Salle Bogotá.
26. Perdomo, Moreno (2014). Planeación financiera. Cuarta edición. México D.F.
27. Piloña, G. (2016). Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. Guatemala. ISBN 9789929801974
28. Reyes E. (2020). Plan estratégico de innovación en el área de producción para mejorar la rentabilidad económica de la industria avícola Genetsa del cantón Montecristi. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
29. Rodríguez K. (2018). Financiamiento de Pymes industriales y dificultades en el acceso al crédito. Universidad del Este. Buenos Aires Argentina.
30. Scott A. (2016). Planificación Estratégica. Edinburgh Business School Heriot – Watt University
31. Solares, M. (2014). Planeación Estratégica para una empresa distribuidora. de productos de limpieza automotriz. Tesis inédita, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

32. Thompson A. (2012). Administración estratégica teoría y casos. 18va. Edición. Mc Graw Hill. México.
33. Torres Z. (2014). Administración estratégica. 1ª. Edición Grupo Editorial Patria. México.

E- Grafía

1. ILPES-CEPAL, (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
2. Tecnologías Limpias. (2015). Etapas del proceso de sacrificio de aves de corral. Recuperado de http://www.tecnologiaslimpias.org/html/central/311107/311107_ee.htm

Anexo # 1

Encuesta

1) ¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?

SI

NO

2) ¿Considera que la planificación del departamento de Auditoría Interna, aporta a las Estrategias y Objetivos de la compañía?

- Mucho
- Lo suficiente
- Indiferente
- Poco
- Nada

3) Los exámenes imprevistos se generan en su mayor parte por:

Casos Especiales

Requerimientos de la alta Gerencia o Dirección para cumplir sus objetivos según Plan Estratégico o Metas Propuestas.

Otros.

Especificar: _____

4) ¿Cómo Departamento de Auditoría Interna se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la Compañía?

SI

NO

5) Si su respuesta es afirmativa, menciones cada una de ellas:

Misión:

Visión:

6) Mencione ¿Cuáles son los objetivos del departamento de Auditoría Interna?

7) ¿El área de Auditoria Interna ha efectuado un análisis FODA?

SI

NO

8) Sí la respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

9) Ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

SI

NO

10) Si respuesta a pregunta 10 es afirmativa, describir el plan de acción.

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA AVÍCOLA	51
TABLA 2	ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL EMPRESA AVÍCOLA	52
TABLA 3	ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA AVÍCOLA	55
TABLA 4	ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL EMPRESA AVÍCOLA	57
TABLA 5	ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA AVÍCOLA	59
TABLA 6	INDICADORES FINANCIEROS EMPRESA AVÍCOLA.....	60
TABLA 7	DETALLE DE LOS PRÉSTAMOS DE LA EMPRESA AVÍCOLA AL 31/12/18	61
TABLA 8	DETALLE DE LOS PRÉSTAMOS DE LA EMPRESA AVÍCOLA AL 31/12/2019.....	61
TABLA 9	DETALLE DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA AVICOLA.	65
TABLA 10	ANÁLISIS OA EMPRESA AVÍCOLA.....	67
TABLA 11	ANÁLISIS FD EMPRESA AVÍCOLA	68
TABLA 12	ANÁLISIS FODA EMPRESA AVÍCOLA.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	DIAGRAMA DE FLUJO PROCESAMIENTO DE AVES.....	13
FIGURA 2	INCUBACIÓN DE UN POLLITO	15
FIGURA 3	CONCEPTO INICIAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
FIGURA 4	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	28
FIGURA 5	MODELO FODA	30
FIGURA 6	GRAFICA COMPARATIVA DEL PASIVO 2018 – 2019.....	53
FIGURA 7	GRAFICA COMPARATIVA DEL PASIVO Y CAPITAL 2018 – 2019.....	58