

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS GRANJAS DE  
POLLO DE ENGORDE DE LOS PEQUEÑOS Y  
MEDIANOS PRODUCTORES EN VILLA DE  
CURA, ESTADO ARAGUA**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA**



**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN  
FINANCIERA DE LAS GRANJAS DE POLLO DE ENGORDE DE LOS  
PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN VILLA DE CURA,  
ESTADO ARAGUA**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster  
en Administración de Empresas, Mención: Finanzas**

**Autora: Luz Pinto**

**La Morita, Mayo 2015**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN  
FINANCIERA DE LAS GRANJAS DE POLLO DE ENGORDE DE LOS  
PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN VILLA DE CURA,  
ESTADO ARAGUA**

**Tutora: Msc. Mariela Dayekh**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas  
Por: Mariela Dayekh  
C.I. 14.741.132

**La Morita, Mayo 2015**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA  
GRADUADOS-SECCIÓN DE GRADO



**VEREDICTO**

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:*

**"ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS GRANJAS DE POLLO DE ENGORDE DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN VILLA DE CURA, ESTADO ARAGUA".**

*Presentado por el (la) ciudadana(o). Luz A. Pinto M. C.I. 15.738.064, para optar al Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como \_\_\_\_\_.*

*Presidente: Carol Omaña*

*C.I. 3.841.118 Firma:*

*Miembro: Loyda García*

*C.I. 9.678.570 Firma:*

*Miembro: Luisa de Sanoja*

*C.I. 2787707 Firma:*

Maracay, 08 de Junio del 2015

.....FACES en Constante Innovación

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

AV. SALVADOR ALLENDE BARBULA, EDIFICIO ANEXO A FACES, MUNICIPIO, NAGUANAGUA- ESTADO CARABOBO VALENCIA-VENEZUELA

## DEDICATORIA

**A Dios**, por su amor incondicional, sus bendiciones y la fortaleza que me da cada instante de mi vida, solo él entiende cada paso de esta travesía. Dándome el impulso de cumplir con todos mis sueños, planes y anhelos en una sincronía perfecta.

**A mi princesa Nicole**, por la comprensión que me ha brindado en el transcurso de mis estudios, a quien le he robado tiempo que le correspondía y el cual le compensaré con amor incondicional, apoyo y respeto.

**A mi Familia** y mi esposo quienes siempre me han apoyado en todos mis sueños, dándome el aliento para embarcarlos una y otra vez, por ayudarme a cuidar de mi hija cuando yo tenía que asistir a mis clases.

**A mi amiga Sorely**, quien con su exigencia constante y sus grandes conocimientos me guió y me orientó en cada momento.

## RECONOCIMIENTO

Agradezco incondicionalmente a todas las personas que, de forma directa e indirecta, contribuyeron a la realización de este trabajo de grado, especialmente a:

**A Dios**, por no abandonarme ni un segundo.

**A mi princesa Nicole**, primeramente por existir y por brindarme, a través de sus sonrisas y sus palabras, el empuje de continuar el camino, llenándome de alegría, paz y fuerza para seguir.

**A mi Familia** y mi esposo por sus palabras de aliento y apoyo.

**A mis Compañeras de lucha** y constancia de alcanzar este tan anhelado sueño: Massiel, Elizabeth, Nancy y Emily.

**A mis Profesores:** Hilda Briceño, Venus Guevara, Carol Omaña, por su abnegación y entrega en su labor de orientarnos con amor y paciencia para el logro y culminación de este trabajo.

**A mi tutora Mariela Dayekh**, por su disposición incondicional y por sus palabras de aliento y sinceridad que me hicieron reaccionar en los momentos difíciles.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
LISTA DE CUADROS .....	xi
LISTA DE GRÁFICOS .....	xiii
LISTA DE FIGURAS .....	xv
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	18
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema .....	22
Formulación del Problema .....	34
Objetivos de la Investigación.....	34
Objetivo General .....	34
Objetivos Específicos.....	34
Justificación de la Investigación .....	35
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	39
Bases Teóricas.....	45
Estrategias .....	46
PyMEs.....	49
	vii

Gestión Financiera .....	50
Control Financiero.....	53
Estimación de Ingresos .....	54
Flujo de Caja Proyectado .....	55
Costos de Producción.....	56
Indicadores Financieros.....	57
Presupuesto Estimado.....	60
Cumplimiento del Presupuesto .....	63
Entorno .....	64
Análisis Interno.....	66
Organización .....	67
Capacidad Instalada.....	69
Competencias.....	70
Infraestructura .....	71
Rendimiento .....	72
Proyecciones Comerciales .....	72
Proceso de Producción.....	73
Recursos .....	74
Equipamiento de Maquinarias .....	76
Planes de Control de Calidad .....	76
Recursos Económicos .....	78
Análisis Externo .....	79
Segmentación de Mercado.....	79
Descripción del Producto.....	61
Canales de Distribución.....	63
Comparación con la Competencia.....	64
Diferenciación con la Competencia .....	65
Rendimiento y Economía.....	86
Crecimiento Económico y Rendimiento .....	86

Pronóstico de las Ventas .....	88
Planificación Financiera .....	89
Planeación Estratégica .....	90
Integración Horizontal.....	92
Integración Vertical .....	93
Estrategia de Diversificación.....	95
Granjas de Pollos Engorde .....	98
Indicadores de Productividad .....	100
Indicadores de Gestión en Pollos de Engorde .....	100
Bases Legales.....	102
Definición de Términos Básicos .....	105

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Diseño de la Investigación .....	109
Tipo de Investigación .....	110
Población y Muestra.....	112
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	115
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos .....	117
Técnicas para el Análisis de los Datos.....	120
Definición Operacional de las Variables.....	122

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Presentación de los Resultados .....	124
--------------------------------------	-----

### **CAPÍTULO V**

#### **LA PROPUESTA**

Justificación de la Propuesta.....	166
------------------------------------	-----

Objetivos de la Propuesta .....	168
Objetivo General .....	168
Objetivos Específicos.....	168
Fundamentación Teórica.....	169
Fundamentación Legal.....	173
Desarrollo de la Propuesta.....	173
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	186
Recomendaciones.....	188
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	192
ANEXOS .....	200

## LISTA DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Granjeros de Granjas de Pollo de Engorde .....	114
2	Criterios de Decisión para la Confiabilidad .....	120
3	Definición Operacional de las Variables .....	123
4	Estimación de los Ingresos.....	125
5	Flujo de caja Proyectado .....	126
6	Costos de Producción.....	127
7	Indicadores Financieros.....	128
8	Presupuesto Estimado.....	129
9	Cumplimiento del Presupuesto .....	130
10	Organización .....	131
11	Capacidad Instalada .....	133
12	Competencia .....	134
13	Infraestructura .....	136
14	Rendimiento .....	137
15	Proyecciones Comerciales .....	138
16	Proceso de Producción.....	140
17	Recursos Financieros .....	141
18	Recursos Humanos .....	142
19	Recursos Técnicos .....	143
20	Equipamiento de Maquinarias .....	145
21	Planes de Control de la Calidad .....	146
22	Recursos Económicos .....	147
23	Segmentación de Mercado.....	149
24	Descripción del Producto.....	150
25	Canales de Distribución.....	151

26	Diferenciación con la Competencia .....	152
27	Crecimiento Económico y Rendimiento .....	154
28	Pronósticos de las Ventas .....	155
29	Planeación Estratégica .....	156
30	Integración Horizontal .....	158
31	Integración Vertical .....	159
32	Estrategias de Diversificación .....	161
33	Oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades .....	1613

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	Estimación de los Ingresos .....	125
2	Flujo de caja Proyectado .....	126
3	Costos de Producción .....	127
4	Indicadores Financieros .....	128
5	Presupuesto Estimado .....	129
6	Cumplimiento del Presupuesto.....	130
7	Organización .....	132
8	Capacidad Instalada.....	133
9	Competencia .....	134
10	Infraestructura .....	136
11	Rendimiento .....	137
12	Proyecciones Comerciales .....	138
13	Proceso de Producción .....	140
14	Recursos Financieros.....	141
15	Recursos Humanos.....	142
16	Recursos Técnicos .....	144
17	Equipamiento de Maquinarias .....	145
18	Planes de Control de la Calidad .....	146
19	Recursos Económicos.....	148
20	Segmentación de Mercado.....	149
21	Descripción del Producto.....	150
22	Canales de Distribución.....	151
23	Diferenciación con la Competencia .....	153
24	Crecimiento Económico y Rendimiento.....	154
25	Pronósticos de las Ventas .....	155

26	Planeación Estratégica.....	157
27	Integración Horizontal.....	158
28	Integración Vertical.....	160
29	Estrategias de Diversificación .....	161

## LISTA DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Ciclo Avícola.....	99
2	Canales de Distribución del Pollo de Engorde .....	113

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN  
FINANCIERA DE LAS GRANJAS DE POLLO DE ENGORDE DE LOS  
PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN VILLA DE CURA,  
ESTADO ARAGUA**

**Autora:** Luz Pinto  
**Tutora:** MSC. Mariela Dayekh  
**Fecha:** Abril 2015

**RESUMEN**

Este Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo general Proponer estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua. El mismo se realizó como un diseño no experimental, tipo de investigación de campo de nivel descriptivo, con apoyo documental, bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por cinco entidades (5) productoras de pollo (granjeros) ubicados en Villa de Cura. Por ser una población pequeña, la investigadora consideró realizar un muestreo de tipo censal, seleccionando el cien por ciento (100%) de la población, quedando conformada por diez (10) personas que son los administradores encargados capacitados para ofrecer información. Como técnicas se empleó la observación directa y la encuesta para ello el instrumento utilizado fue un cuestionario, al cual se le aplicó la confiabilidad Kuder y Richardson considerándose confiable. Luego, los resultados se organizaron, tabularon y graficaron según las opiniones obtenidas y se concluye que: las políticas económicas han impactado negativamente a los pequeños y medianos productores de pollo, por ello, surge la necesidad de enfrentarlas para lograr una rentabilidad que les permita aumentar la inversión y alcanzar el crecimiento esperado del negocio. De allí que, se propone implementar estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

**Palabras clave:** Estrategias, Gestión Financiera, Pollo de Engorde, Productores.

**STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE FINANCIAL MANAGEMENT  
OF FATTENING CHICKEN FARMS FOR SMALL AND MEDIUM FARM  
PRODUCERS LOCATED IN VILLA DE CURA, ARAGUA STATE.**

**By:** Luz Pinto

**Tutor:** MSC. Mariela Dayekh

**Year:** Abril 2015

**ABSTRACT**

This special degree work has as general purpose to propose strategies to strengthen the financial management of fattening chicken farms for small and medium farm producers located in Villa de Cura, Aragua State. It was developed as a no experimental design, using a descriptive level kind of field investigation, supported by documentary material, under the mode of feasible project. Population under study was of five (5) chicken farm producers, located in Villa de Cura. Since it is a small population, the investigator considered to perform a sample from a census, selecting one hundred percent (100%) of the population, being formed by 10 people who perform as administrators in charge of the farms and are capable to provide information for the investigation. Direct observation and poll were the techniques used, and a “dicotomico” questionnaire was the instrument used to collect the information, validated by three (3) specialists, and to which Kuder and Richardson feasibility was applied, being considered feasible, thus applied. The obtained results were organized, tabulated and graphed as per different opinions obtained with the following conclusions: the government’s measurements and the economic situation of the country make it difficult for the small and medium fattening chicken farm producers located in Villa de Cura, to achieve a profitability that allows them to increase the investment for their economic growth. It is proposed to implement strengthening strategies for the financial management of fattening chicken farms for small and medium farm producers located in Villa de Cura, Aragua State.

**Key words:** Strategies, Financial Management, Fattening Chicken, Producers.

## INTRODUCCIÓN

El panorama competitivo en el siglo XXI exhibe las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, las economías de escala y los enormes presupuestos para publicidad como características importantes no tan efectivas como antes. Asimismo, es poco probable que la actitud mental de los gerentes tradicionales conduzca a una empresa a la competitividad. Los gerentes deben adoptar una nueva actitud mental que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de condiciones que no cesan de cambiar.

Las condiciones del panorama competitivo dan por resultado un mundo más riesgoso para los negocios, debido a que las inversiones necesarias para competir a escala global son enormes y con posibilidades de fracaso. El diseño y la implementación de estrategias sigue siendo un importante elemento del éxito en este entorno, porque permite planear las acciones estratégicas para aplicarlas cuando las condiciones del entorno lo requieran. Además, sirven para coordinar las tácticas que han formulado las unidades de negocio, en las cuales la responsabilidad de competir en mercados específicos está descentralizada.

En la actualidad, las organizaciones se han dado cuenta de las implicaciones que tiene la globalización en la toma de decisiones de la administración y, en particular, en la necesidad de implementar nuevas tecnologías de información que optimicen el funcionamiento de sus estructuras; asimismo, están conscientes que es necesario realizar un cambio para afrontar dichos eventos; sin embargo, en muchas ocasiones no

saben cómo iniciar un proceso básico de planificación que permita afrontar el cambio y hacerlo con éxito.

Conforme a lo anterior, todas las organizaciones cuentan con una estrategia que, aunque no necesariamente sea eficaz y aún cuando no haya sido formulada de modo explícito, es aplicable como respuesta al entorno en el que se desenvuelve, la administración de las estrategias aplicadas conlleva al por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan.

Un buen comienzo es enfocándose en estrategias para la gestión financiera con las que se identifique, describa y analice una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera, necesaria para el desarrollo futuro de la empresa.

Las estrategias financieras sirven como herramienta principal para una exitosa gestión, ya que señalan los lineamientos que servirán de guía para llevar a cabo todas las acciones a seguir durante un período a través de la planeación estratégica, lo cual conlleva a establecer las directrices para desarrollar negocios de forma innovadora.

Por tal motivo, hay que tener claro los niveles de exigencia del mercado y el aumento de la demanda en diferentes rubros. Uno que no escapa de esta realidad es el sector avícola, enfatizando que puede ser visto como una oportunidad de producción que contemplan varias alternativas: las aves, los huevos y otros.

El sector de la avicultura es un sector muy dinámico dentro de la actividad agropecuaria, el desarrollo de la avicultura; así como, los problemas y perspectivas que en ella se presentan, pueden ser apreciados desde diferentes puntos de vistas, de acuerdo al papel que juegan los diferentes grupos económicos involucrados y al propio Estado venezolano quien participa como regulador en cuanto a precio se refiere, ya que se trata de un producto de la cesta básica y de primera necesidad.

Por tal razón, la presente investigación estuvo dirigida a proponer estrategias para la gestión financiera de las granjas de pollos de engorde de los pequeños y medianos productores de Villa de Cura, estado Aragua, quedando estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I. El Problema, en éste se describe el problema de investigación, por ello está conformado por: el planteamiento del problema, los objetivos: general, específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico, es el soporte principal de estudio, consiste en describir teóricamente el objeto de estudio; es decir, permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Lo conforman: antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales.

Capítulo III. Marco Metodológico. Es una guía procedimental, donde se estableció pautas lógicas, pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas al logro de los objetivos de manera eficaz. Y se presentó: el diseño, tipo y modalidad de la investigación; población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez,

confiabilidad, técnicas para el análisis de los datos y definición de las variables.

Capítulo IV: Análisis de Resultados. En este capítulo, se reflejan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a través de gráficos así como un breve análisis.

Capítulo V: La Propuesta del investigador. Comprende los aspectos más importantes que tienen relación directa con la misma, tales como: justificación, fundamentación, objetivos, descripción, implementación, factibilidad y sostenibilidad a las Estrategias para el fortalecimiento de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en villa de cura Estado Aragua. La Propuesta, está basada en lineamientos estratégicos que contribuyeron a mejorar con eficacia y eficiencia las actividades relacionadas con la gestión financiera.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En el siglo XX, el mundo ingresa a un proceso de globalización económica, impulsado por el comercio y apoyado fuertemente en la innovación tecnológica, principalmente de las telecomunicaciones. Hoy las empresas cruzan las fronteras sin parar, adquieren subsidiarias en distintos países y sus datos económicos recorren el planeta en cuestión de segundos. Ocurre lo propio con las transacciones financieras, los negocios se concretan de un país a otro en cuestión de segundos gracias a las nuevas tecnologías de las comunicaciones.

A tal efecto, durante la primera mitad del siglo XX, específicamente en 1929, se desata una crisis internacional caracterizada por un ambiente de solidez y estabilidad financiera con indicadores falsos, con aumentos del tipo de interés y paralización de préstamos. Por esta razón, se desarrollaron estudios encaminados al análisis de la situación económico financiera de las empresas, enfatizada en la liquidez y el crecimiento, o indistintamente sus similares: la supervivencia y el desarrollo. Ya en estos momentos comienzan a brotar elementos de la moderna teoría, impulsando a la segunda etapa en la evolución histórica de las finanzas.

Seguidamente en 1940 se incorpora el presupuesto, el control del capital, la tesorería, la utilización de la investigación de operaciones y la informática como herramientas en el análisis descriptivo e institucional,

dándose paso, posteriormente, a un enfoque analítico donde comienza la cimentación de la moderna teoría de las finanzas.

En este orden de ideas, Gitman (2007), define las finanzas como: “el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten” (p. 3). Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.

Dentro de este desarrollo económico contemporáneo surgen las pequeñas y medianas empresas, en países europeos y asiáticos, cuyos gobiernos se esfuerzan por implementar políticas que favorezcan a este tipo de organizaciones a sabiendas de que es el mejor modo de favorecer la buena marcha de la economía mundial. Por otra parte, en los países latinoamericanos, a pesar de que intentan integrarse a marchas forzadas a los nuevos escenarios de la globalización económica, continúan diseñando políticas públicas en función de las macroempresas, sin reconocer que el hecho de descuidar a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), o de relegarlas a la última página de sus esquemas de planeación, supone una línea de actuación tradicional y continuista que incide directamente en el incremento de la pobreza y la desigualdad.

En contrapartida a lo anterior, la mayoría de las empresas latinoamericanas que se clasifican dentro de la categoría de PyMEs generan elevados índices de empleo e incrementan cada día sus índices de exportación. Tal vez por ello se han convertido en los últimos tiempos en un tema de moda que aparecen en las discusiones económicas, en los

discursos políticos, en las conferencias, en los libros de administración y economía, en las aulas universitarias, tanto y de tan diversas formas que la banca, las compañías de tecnología de información, comunicación y hasta las aseguradoras han comenzado a diseñar servicios exclusivos para este tipo de empresas.

Para Fillion, Cisneros y Mejía (2011): “El origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos” (p. 6). Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. La ubicación de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de un plan. Una vez que se está convencido de poner en marcha una empresa propia o de adquirir una en operación, el siguiente paso es realizar un estudio con la finalidad de determinar si es factible establecerla y de averiguar cuáles serían las condiciones favorables para ello.

Es por ello, que el proceso de internacionalización ha estimulado sin dudas el dinamismo de las fuerzas productivas en las PyMEs; sin embargo, esta internacionalización genera que la dispersión de la crisis a escala global irradie a todo el sistema económico, causando un alto impacto en estos centros económicos.

De aquí, que la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2009), identifica las posibles vías de contagio en la crisis mundial para América Latina indicando lo siguiente:

Se prevé que el impacto de la crisis económica y financiera mundial en las economías de América Latina y el Caribe se canalizarán por cinco vías: contagio financiero y endeudamiento externo, inversión extranjera directa, demanda externa, remesas de los trabajadores y cambios de los precios relativos (sobre todo de los productos básicos) (pp. 6-7).

Los efectos de la crisis se propagarán tanto a nivel macroeconómico como microeconómico y los grupos sociales más vulnerables serán los más afectados y el resultado final dependerá del marco económico, social e institucional propio de cada país.

Se incorpora en el mismo orden al sistema financiero que según expresa Martínez (2011), es el que: “permite que el dinero circule en la economía” (p. 2), por muchas personas y que se realicen transacciones con él, lo cual incentiva un sinnúmero de actividades, como la inversión en proyectos que, sin una cantidad mínima de recursos, no se podrían realizar, siendo esta la manera en que se alienta toda la economía.

Por un lado, el sistema financiero canaliza el ahorro hacia la inversión, reduciendo el riesgo de ésta y aumentando las posibilidades de desarrollar proyectos que generen crecimiento, empleo y riqueza. De esta forma, el sistema financiero incrementa la liquidez de aquéllos que la necesitan y que no tienen otra forma de obtenerla y permite aprovechar las economías de escala. Por otra parte, se transfiere la información del lugar donde surge hacia el lugar donde se necesita, incrementando la eficiencia en la asignación de recursos. Amplía, pues, la capacidad de desarrollo de un país, volviéndose una pieza clave del cúmulo de factores que determinan el nivel de bienestar.

Como se señaló, la globalización ha obligado a adoptar cambios acelerados con respecto a la economía mundial, colocando a las empresas frente a escenarios altamente dinámicos y competitivos; que requieren por parte de los financieros e inversionistas tener habilidades y actitudes que les permitan dentro de los procesos tomar decisiones, adaptarse a los posibles cambios que pueden surgir del entorno financiero.

Sin embargo, Guerra (2004), explica que en Venezuela la estrategia que ha guiado la instrumentación de la política económica entre 1999 y 2007 tiene dos fases claramente diferenciadas. La primera de ellas comprende el lapso 1999 y 2001, la cual se caracterizó por un perfil esencialmente ortodoxo mientras que la segunda a inicios del 2002 , estuvo signada por una fuerte intervención del Estado en la economía, no solamente en su rol de regulador sino también de productor de bienes y servicios.

En esta etapa la propuesta de construcción del socialismo del siglo XXI es la referencia fundamental que permite discernir el rumbo de la economía y la sociedad venezolana. Con el objeto de ajustar la economía, el gobierno diseñó el Programa Económico de Transición 1999-2000, el cual contiene la política de estabilización macroeconómica requerida, como condición *sine qua non* para el desarrollo de políticas sectoriales dirigidas a propiciar una reactivación económica sobre bases sólidas y permanente fundamentaba en los términos siguientes: Las acciones específicas de la estabilidad monetaria, financiera y cambiaria tienen su pivote central en una prudente política fiscal condicionada por reformas tributarias, ajustes de gastos, de tarifas y precios de los bienes y servicios públicos para enfrentar un desequilibrio fiscal.

Ahora bien, de esta realidad no escapa la industria alimentaria avícola, la cual debe estar preparada para adaptarse a las políticas económicas implementadas por el estado venezolano para poder cumplir con las necesidades alimentarias de la población. La creciente demanda de productos alimenticios se ha convertido en la principal preocupación para los gobiernos del mundo y constituye uno de los principales problemas que amenazan a la humanidad; en consecuencia, la demanda de alimentos podrá superar muy pronto la producción, afectando el suministro de los mismos, poniendo en riesgo la seguridad alimentaria de los habitantes.

Esta dificultad genera una incertidumbre en los gobiernos mundiales que a largo plazo no se pueda contar con suficientes fuentes de alimentos en el planeta; como para aportar a todos los seres humanos una distribución y producción ajustada al ritmo necesario para ser capaz de mantenerse a la altura del crecimiento de la población mundial.

La Federación Nacional de Avicultura (FENAVI) (2012), destacó para esa fecha, que el mercado avícola mundial se encontraba en franco proceso de crecimiento, debido al desarrollo tecnológico aplicado en la producción y la expansión del consumo avícola, por la amplia aceptación del ave como alimento sano y económico; igualmente, señala que se producen aproximadamente 70 millones de toneladas de carne de pollo a nivel mundial.

Sin embargo, las proyecciones para el año 2023 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), señalan que la producción de carne de aves crecerá a nivel mundial un 2.3 por ciento, esto equivale a que

la producción se incremente de 107 millones de toneladas en 2013 a alrededor de 134.5 millones de toneladas en 2023.

En el año 2014, la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), menciona a Estados Unidos de Norteamérica, Brasil, México, Argentina, Colombia, Perú y Venezuela, como los principales productores en América.

Con referencia a lo expuesto en el párrafo anterior, el Portal Web Consultagro (2014), en su artículo titulado “Tendencias Avícolas Mundiales 2013, Perspectivas 2014”, refiere que baja la participación de América en la producción mundial de pollo, expone:

Si bien es cierto que América es la región de mayor producción de carne de pollo (Cuadro 1), así como la producción ha aumentado de 27 millones de toneladas en el 2000 a un estimado de 42.4 millones de toneladas para el 2014, esta región parece haber disminuido de 46.3 a 43.6 por ciento del total mundial. Mientras tanto Asia ha ampliado su participación en alrededor de un punto porcentual de 31.8 por ciento a 32.7 por ciento, mientras que la contribución de Europa ha incrementado desde casi debajo del 16 por ciento a más del 17 por ciento. (online).

Venezuela ocupaba el 8vo lugar de los países productores de pollo en América, antes del año 2011 había mostrado un crecimiento de aproximadamente 2 por ciento en toneladas de pollo, a pesar de los aumentos de precios de los alimentos balanceados; no obstante, según cifras recientes de FENAVI (2014), indican en sus estadísticas de producción una disminución de 12, 43% toneladas de pollo en el 2013.

En este sentido, en Venezuela en el sector avícola se presentan diversas variables que afectan tanto los resultados productivos como los financieros; entre ellas pueden destacar el cambio climático, el incremento de los costos de los insumos, la dificultad de adquisición de medicinas, vitaminas, alimentos y el control de cambio existente tal como lo expresa Núñez (2011), en el reporte de la Red de Información Agrícola Global (GAIN), desde el Servicio de Agricultura en el Extranjero del Departamento de Agricultura de EUA (FAS USDA) (2011), al indicar que en Venezuela “el sector avícola se enfrenta a un problema grave con los precios controlados ya que compromete los márgenes de beneficio. Sin embargo, los bajos precios al consumidor en productos avícolas han ayudado a fortalecer la demanda de pollo” (online).

Basado en lo expuesto por Núñez (obcit), la investigadora considera necesario la creación de mesas técnicas de trabajo y acuerdos entre el Estado Venezolano y la Federación Nacional de Avicultura para incentivar el crecimiento y fortalecimiento de la industria avícola, ya que para poder satisfacer la demanda y equilibrar esta disparidad (Producción-Demanda) es indispensable no comprometer los márgenes de ganancia para que así las empresas avícolas puedan invertir sus excedentes en tecnología con el fin de incrementar sus niveles de producción.

Al mismo tiempo, Guerrero (2009), señala que la agroindustria avícola en este milenio será la fuente primordial de alimento de origen animal para una creciente población que aspira y merece alcanzar mejores estándares de vida, empezando por una alimentación sana y nutritiva.

Por todos estos motivos, la mejor opción es reconocer que se debe incentivar el crecimiento de la producción alimentara, especialmente de los alimentos proteicos, como lo son las carnes, el pollo, la leche, entre otros, ya que éstos proporcionan un gran nivel nutricional en el organismo, es un desafío, hay que buscar un equilibrio entre la oferta y la demanda de alimentos, hay que alcanzar una mayor igualdad y garantizar un abastecimiento suficiente de víveres para la población mundial.

Al respecto, en Venezuela el factor demográfico se ha llegado a cuadruplicar según la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CELADE), lo que incrementa la demanda de los principales rubros alimenticios, tales como: harinas, cereales, legumbres, frijoles, frutas, carnes de aves, ganado, cerdo, leche y quesos, obligando a las empresas a aumentar su productividad y mejorar la calidad de los productos para satisfacer la creciente demanda. Para lograrlo se requiere la implementación de nuevas tecnologías que permitan una mayor producción, exigiendo un alto nivel de esfuerzo y rapidez de los ciclos productivos combinados con el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Hay que destacar, que el sector avícola ha venido evolucionando de manera favorable en los últimos años en Venezuela producto de la preferencia del consumidor venezolano al consumo de carnes blancas, por cuanto demandan en mayor proporción este tipo de productos; motivados por su atributo de ser más sano para el ser humano que otro tipo de carnes, específicamente las carnes rojas, esta influencia repercute en la inclinación del consumidor a exigir productos de mejor calidad a tiempo justo, que contribuyan a mantener un estado óptimo de salud.

Tal efecto ha hecho que los productores se vean en la necesidad de aumentar la producción de pollos a través de la construcción o adaptación de nuevas granjas, que permitan cubrir la creciente demanda presente en el país todo, esto lleva no sólo a invertir e investigar sobre las tecnologías de punta que se puedan alcanzar según la capacidad financiera de cada granja, se deben tener en cuenta los insumos que se ubican dentro del territorio nacional y adaptarlo a la capacidad presupuestaria de los productores avícolas.

Sin embargo, cada día, debido a las regulaciones existentes, se hace necesario la planificación financiera sumada a la necesidad de incrementar la producción de las carnes blancas en toneladas de pollo y optimizar los costos asociados a este incremento, por lo que este estudio llevo a proponer estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las Granjas de Pollo de engorde en Villa de Cura del Estado Aragua, utilizando para ello la planificación financiera como base para tomar decisiones acertadas que incrementen la rentabilidad y les brinden herramientas al momento de invertir.

Junto a esto, se observó que la poca oferta de materia prima e insumos para la producción nacional en el sector avícola se le atribuye la falta de una política definida del gobierno y de las empresas industriales del ramo, que no cuentan con una gestión financiera que proyecte el flujo de efectivo para la inversión, pese al conocimiento que tienen la personas encargadas de dirigir las granjas, no poseen conocimientos idóneos para el manejo financiero; por esta razón, no elaboran presupuestos anuales en los cuales se apoyen para asegurar el rendimiento económico, en cada periodo, tampoco manejan

indicadores financieros, esta situación ocasiona excedentes y desajustes en el capital de trabajo.

Ahora bien, las Granjas de Pollo de engorde en Villa de Cura del Estado Aragua, aplican prácticas modernas en sus procesos de producción, logrando producciones satisfactorias y eficientes. Sin embargo, el incremento de la población provocó un consumo mayor de pollos de engorde, que sólo pudo ser cubierto con importaciones debido a la falta de planificación, la integración vertical dentro de la empresa para la toma de decisiones; así como, la integración horizontal con otras empresas para emplear diversos recursos que permitan las mejoras de la rentabilidad y obtener mejores beneficios al ejecutar una gestión financiera encaminada hacia la inversión de nuevos proyectos productivos, pero este contexto no se vislumbra a corto y mediano plazo, en las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

Por esta razón, un análisis de los factores internos y externos para la toma de decisiones puede hacerse en diferentes escenarios y, con esto, se estima no sólo el resultado más probable, sino además el resultado en condiciones de precios y rendimientos desfavorables o favorables, obteniendo una visión en conjunto de la empresa y el entorno donde se desenvuelve; así como, lo menciona Saldivar (2010): “Las organizaciones son organismos complejos sujetos a la influencia de numerosos factores internos y externos, por lo que para toma de decisiones acertadas, es esencial entender su funcionamiento y contar con herramientas metodológicas que ayuden a ordenar los razonamientos” (p. 15).

En atención a lo planteado, se puede enfocar el problema de manera concreta en todos aquellos elementos que representan incertidumbre y duda para los directivos financieros de las empresas avícolas, en la toma de decisiones de inversión que incidan con la rentabilidad y su permanencia en el mercado venezolano, específicamente el sector avícola, debido a esta situación, se hizo necesario estudiar los riesgos financieros a los cuales se exponen al momento de invertir y su relación directa con la capacidad de incrementar la rentabilidad y la eficacia en el manejo de los recursos.

Es por ello, que en el Sector Avícola es necesario estar un paso adelante a los posibles acontecimientos y, por esta razón, la implementación de las estrategias financieras como herramienta de gestión tiene como objetivo proyectar la operación futura y estimar el resultado probable de esta operación en término de utilidades y flujos de caja; lo que repercutiría positivamente en la gestión financiera de la empresa, optimizando la rentabilidad y mejorando su estructura económica; así como, las posibilidades de supervivencia y desarrollo a largo plazo en un mercado globalizado y en constante cambio.

En la búsqueda de alcanzar una visión sólida para estos productores, se proponen estrategias para la gestión financiera en las Granjas de Pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura del Estado Aragua, donde se pueda plasmar los escenarios más probables en la gestión económica, con todas sus variables, técnicas, financieras de mediano y largo plazo, para así facilitar un análisis integral e identificar las oportunidades de negocios dentro del sector avícola nacional y, en consecuencia, crear un marco que permita identificar y evitar potenciales

problemas financieros antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.

En virtud de lo expuesto, surge la siguiente interrogante que conduce al diseño de estrategias para la gestión financiera en las Granjas de Pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura del Estado Aragua.

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles son las estrategias financieras que fortalecen la gestión financiera de las Granjas de Pollo de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura del Estado Aragua?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

- Analizar el entorno interno y externo en que se desarrollan las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

- Determinar qué elementos de la gestión financiera son aplicables a las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

- Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

### **Justificación de la Investigación**

Toda organización emprendedora, que desee guiar sus propósitos al logro de la eficiencia y eficacia, debe estar constantemente en la búsqueda de alcanzar una visión integral de la misma con el entorno y entender a profundidad y con claridad los objetivos que desee alcanzar; por tanto, ninguna empresa que desee incrementar sus niveles productivos y que pretenda competir en los complejos mercados actuales, puede pasar por alto la tarea de estimar escenarios futuros basadas en la planeación financiera y el desarrollo de indicadores que permitan medir su desempeño.

Complementando la idea anterior, los directivos y el personal involucrado en los procesos de decisiones administrativas en las organizaciones, se han dado cuenta de las implicaciones que tiene la globalización y, en particular, el desarrollo de las nuevas tecnologías de información que implican el funcionamiento de sus estructuras; por lo tanto,

para lograr la permanencia de la empresa en el tiempo es importante realizar evaluaciones de la gestión financiera; ésta se fundamenta en las estimaciones que se pueden hacer de la situación actual y futura que presenta la misma; por este motivo, es necesario que los directivos y el personal que trabajan en estas áreas puedan tomar las mejores decisiones, usando ciertas herramientas que les permitan, a través de interpretaciones de sus finanzas, evitar riesgos a futuro de su negocio.

Cada empresa del sector debe poseer características financieras ideales y adecuadas que la relacionen a su actividad comercial. En el caso de las granjas de pollos de engorde del sector avícola, deben lograr maximizar su rentabilidad para hacerlas más competitivas, mediante estrategias financieras ligadas directamente a una adecuada combinación de los recursos de las áreas de tesorería, para alcanzar confianza, tanto de proveedores como de clientes; al mismo tiempo, deben generar perspectivas de crecimiento y proyecciones de exportación, desarrollando vínculos comerciales con el resto del mundo.

Llevar a cabo esta investigación permitió determinar la importancia de mejorar y optimizar los procesos productivos, identificar cuál es el entorno que rodea a los sistemas de producción, que en forma de diagnóstico consintió, de manera objetiva, detectar los puntos débiles, con la finalidad de concentrar los esfuerzos en esas áreas. Para el caso que interesa al investigador, sólo se indagó en el área financiera de este sector. Donde se determinó, bajo un contexto de teorías financieras, cual es la combinación ideal entre deuda, capital y utilidad para maximizar sus beneficios, con un bajo costo de financiamiento, optimizando el valor de la empresa.

Por las razones anteriormente expuestas, se proponen estrategias para la gestión financiera de las Granjas de Pollo de engorde, que permitan plasmar los escenarios más probables con todas sus variables, facilitar un análisis integral y asegurarse que los pequeños y medianos productores del sector avícola posean las características con sentido financiero y operativo como marco referencial para identificar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y la mejor utilización de los recursos.

Visto de esta forma, esta investigación contribuye al desarrollo de la región, favorece al desarrollo endógeno que tanto se necesita, para cubrir las necesidades de abastecimiento de este rubro, más aún cuando la Federación Nacional de Avicultura (FENAVI) (2012), destaca que el consumo de productos de origen avícola en este país, es superior al consumo de carne de origen bovino y porcino. Y agrega que las tendencias del consumo mundial de las diferentes carnes muestran una expansión con altas tasas de crecimiento que es liderado por la carne de origen avícola, seguida de la carne porcina y por último de la carne vacuna.

Adicionalmente, el proyecto tuvo como aspectos de justificación servir como guía a las microempresas cooperativas pequeñas y medianas industrias asociadas y prestatarias de servicios avícolas a la comunidad, que deseen generar unas nuevas propuestas económicas que incentiven el empleo, bienestar, economía, cultura y trabajo en equipo, de sostenimiento permanente a las familias y la participación ciudadana, movilización a gran escala de compra y venta de materiales e insumos.

Desde el punto de vista teórico y académico, el presente estudio podrá ser tomado como referencia para futuras investigaciones y apoyara a la línea de investigación Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano, por ser un tema vigente dentro de las políticas económicas del país.

Durante el desarrollo de esta investigación, no se encontraron trabas o limitaciones que no permitan la realización del trabajo especial de grado. Por tal motivo, se puede decir que la investigación en este sentido es factible.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico, conocido como marco referencial y también denominado marco conceptual, tiene por intención dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de ideas que permite abordar la solución del problema. Tomando en cuenta lo planteado, el marco teórico divisa dentro de su contexto, aspectos que sirvieron de soporte, a la investigación para delimitar toda la problemática planteada. Al respecto, Arias (2012), señala que: “el marco teórico puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p. 106). Partiendo de este concepto, la investigadora expone al marco teórico como parte fundamental de la investigación, donde se muestran los conocimientos por medio de los antecedentes o teorías planteadas y bases legales que lo conforman.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes se establecen como todas las investigaciones que se han realizado sobre un tema determinado, con el fin de comentar y plasmar el mismo. Apoyado en el planteamiento de Arias (2012), quien señala que: “los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p. 106). Por consiguiente, se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado; es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema

en estudio. Seguidamente, se presentan los antecedentes vinculados con la investigación. Dicho de otro modo, lo que se busca es un extracto sobre el problema planteado, para sustentar el estudio y luego relacionarlo a los objetivos presente de la investigación.

Hernández (2012), realizó una investigación titulada: **“Modelo de Planificación que Minimice el Riesgo de Liquidez para el Control Eficiente en la Gestión Financiera de la Empresa Distribuidora Hergam, S.A.”** para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo. Debido a que las empresas se desenvuelven en un entorno socioeconómico extremadamente complejo y dinámico, lo que convierte a la planificación en una actividad cada vez más necesaria e importante para el éxito de las organizaciones. El objetivo de la investigación fue desarrollar un modelo de planificación que minimice el riesgo de liquidez para el control eficiente en la gestión financiera de la empresa Distribuidora Hergam, S.A. La propuesta se fundamenta bajo la modalidad de proyecto factible, basado en los criterios de investigación de campo, tipo descriptiva.

Basado en esto, la autora concibió que una adecuada planificación financiera, con el propósito de hacer más eficaz el proceso administrativo, minimizaría el riesgo de liquidez y alcanzaría las metas establecidas por la organización, lo que permitirá tomar decisiones oportunas y acertadas, sin resistirse a los cambios y adaptarse a las exigencias de su región, involucrando a su capital humano, aprovechando eficazmente los recursos con los que cuenta la compañía, y también satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de sus clientes. Así como, podrá alcanzar considerables niveles de rentabilidad y garantizará su permanencia en el mercado.

El aporte de la investigación consistió en evaluar las estrategias operacionales y financieras, basado en la interacción de las variables internas y externas de la organización, a través de un plan estratégico financiero diseñado para obtener la liquidez esperada. Se hace pertinente destacar este estudio ya que tiene relación con el presente trabajo, al referirse a una forma de desarrollar un modelo de planificación que minimice el riesgo de liquidez permitiendo conocer un control eficiente en la gestión financiera.

Perozo (2012), en su trabajo titulado: **“Lineamientos Estratégicos para la Optimización de la Gestión Financiera ante el Sistema de Control de Cambio para la Empresa Manufacturera del Sector Alimento, Zona Industrial Santa Cruz del Estado Aragua”** para obtener la Maestría en Administración de Empresas mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo general fue Proponer lineamientos estratégicos para la optimización de la Gestión Financiera ante el Sistema de Control cambiario para las empresas Manufactureras de Alimentos de la zona Industrial de Santa Cruz del Estado Aragua, esto en virtud de los efectos y reacciones que se han generado en la capacidad productiva de las empresas como consecuencia de las limitaciones en la obtención de las materias primas e insumos; aunado al incremento en los costos de producción para garantizar los niveles de inventario y, por ende, de la producción así como mantener la posición de mercado.

La autora señala que las estructuras financieras de las empresas pueden ser conservadoras o agresivas, dependiendo de cómo se obtiene buena parte de los activos, y cuán circulantes pueden ser estos activos. Mientras menos lo sean, menos conservadora será la estructura. Esto indica

una significativa relación riesgo y rentabilidad, que debe ser considerada por la PYME al momento de definir las estrategias de modificación de su estructura de activos para lograr mejoras en los negocios y sus rendimientos.

Este trabajo, se ha tomado como referencia en virtud de que en dicha investigación, las PYMES deben idear estrategias financieras y determinar la dirección de la organización, específicamente en lo concerniente a la producción del rubro agrícola, delineando así el rumbo de las granjas de pollo, dado que este es el eje fundamental para la obtención de los niveles de rentabilidad esperado, a través de la comercialización de los productos avícolas a los clientes.

Saldivia (2010), en su Trabajo Especial de Grado titulado: **“Diseño de un Plan de Gestión Financiera y Actualización del Sistema Integral de Calidad, en el Departamento de Administración de la Empresa COCA COLA FEMSA de Venezuela, S.A., Planta Valencia”**, presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas de la Universidad de Carabobo. El objetivo general de este trabajo se basó en Diseñar un plan de gestión financiera y actualización del Sistema Integral de Calidad, en el Departamento de Administración. Dicha investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo en una investigación diagnóstica descriptiva de campo. Una vez elaborada la propuesta, se presentaron lineamientos estratégicos que permitan guiar a la empresa hacia una eficaz y eficiente gestión financiera y, por consiguiente, solucionar la problemática planteada.

El autor concluyó que un plan de mejora y actualización en el Sistema Integral de Calidad de COCA COLA FEMSA, (SICKOF), en el contexto de la

política de mejora continua, constituiría una herramienta de gestión financiera con una visión con absoluta claridad sobre el desarrollo del negocio, con pleno uso de todos los recursos, lo que genera acciones hacia la dirección correcta. En este sentido, se considera indispensable la práctica de fijar el rumbo y establecer la vía a seguir, pues de allí, se logra ordenar los principales objetivos de la organización y, posteriormente, definir las acciones a tomar para obtenerlos en un tiempo determinado.

El aporte de este trabajo a la presente investigación es que ayuda a entender que los lineamientos estratégicos permiten guiar a la empresa hacia una eficaz y eficiente gestión financiera, ofreciendo una ventaja competitiva por el análisis de los recursos disponibles, las capacidades y las competencias, a través de la identificación de las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de la empresa con respecto al entorno que la rodea.

Sarabia (2010), quien elaboró **“Estrategias para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera de Ventas a Crédito y Seguimiento de Cobranza. Caso: Empresas Proveedoras de Alimentos, Ubicadas en Maracay, Estado Aragua”**. Trabajo de Investigación presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas de la Universidad de Carabobo. La investigación tuvo como objetivo general: Elaborar estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de ventas a crédito y seguimiento de cobranza, caso empresas proveedoras de alimentos ubicadas en Maracay, estado Aragua. La metodología utilizada o que se adoptó fue la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, tipo descriptivo. Las técnicas de recolección de

datos empleadas fueron la observación directa y la encuesta, el instrumento utilizado fue el cuestionario y fue medido por la escala tipo Lickert.

En este trabajo, la investigadora concluyó, que la gestión de ventas a crédito y seguimiento de cobranza que, actualmente, mantienen las empresas proveedoras de alimentos, se basan en las políticas y procedimientos descritos y ya definidos internamente, sin tomar en consideración tácticas y estrategias que permitan avanzar en cuanto al manejo del cliente, de forma tal que optimice, en primer lugar, el posicionamiento del producto en el mercado y, en consecuencia, el cliente se vea en la necesidad de adquirir la mercancía y establecer compromisos identificando, desde luego, todas las variables que implican el análisis del otorgamiento de un crédito y la responsabilidad de liquidez financiera, que debe tener el cliente para el pago en el tiempo establecido con los elementos claves de una adecuada gestión de cobro.

El estudio llevado por esta autora tiene relación con el presente trabajo de investigación, porque se desarrollaron estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de ventas a crédito y seguimiento de cobranza en las empresas proveedoras de alimentos, tornándose así como un valioso esquema a seguir para definir objetivos, políticas y acciones, en tiempos concretos, a ser cumplidos una vez puestos en práctica, desde que inicia el ciclo en la apertura de crédito con la evaluación de partidas contenidas en los estados financieros del cliente. En esta perspectiva, los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propicien a la recuperación de las cuentas, tomando en consideración el tiempo futuro que, por consiguiente, incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa, permitiendo estimar los ingresos por ventas y

reducir las pérdidas por cuentas malas e incobrables, manteniendo una cartera de clientes sólidos y una protección del flujo de efectivo de la empresa.

Tomando en cuenta todas las investigaciones tomadas de referencia como antecedentes de la investigación, se puede concluir que cada autor toma elementos vinculantes, característicos y descriptivos, que conducen a la autora de la presente investigación a establecer estrategias y planes en la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde, para obtener una visión con absoluta claridad sobre su desarrollo, y la utilización plena de todos los recursos, generando lineamientos y acciones a seguir, para el logro de los principales objetivos de la organización y, posteriormente, definir las acciones a tomar para obtenerlos en un tiempo determinado.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas tienen como propósito fundamental, facilitar a la investigadora, un sistema ordenado y vinculado de información y, a su vez, desarrollar el modelo y la teoría que guarde relación con la investigación, que permitió afrontar el problema planteado por la investigadora, la intención que persiguió la investigación y encaminar la información necesaria. Con relación a esto, Arias (2012), refiere que las bases teóricas: “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar el problema planteado” (p. 107) para el desarrollo de esta investigación, se señalaron un conjunto de conceptos y proposiciones relacionados y dirigidos a explicar el tema planteado en el mundo de las organizaciones, específicamente, para el tema de estudio; es decir, que son todas aquellas teorías que se relacionen, fundamenten la

investigación y que aporten información relevante al investigador, las cuales consolidan y mejoran, de manera teórica, los diferentes estudios investigativos, con autores que guardan relación con la especialidad en el área financiera.

A continuación se presentan las teorías, enfoques y paradigmas que sustentan la presente investigación.

### **Estrategias**

El diseño y desarrollo de estrategias innovadoras es lo que permitirá a las organizaciones mantener sus ventajas competitivas y sobrevivir en el mundo actual al respecto Carrero (1998), mantiene el criterio de que en la literatura existen diversos enfoques para definir la estrategia, algunos estudiosos equiparan la estrategia con la planeación a largo plazo. Más adelante, señala:

La estrategia no es estática. Las estrategias individuales, los planes o las políticas, pueden utilizarse según un conjunto de procedimientos formales. La estrategia es una forma de pensar que requiere de diversos insumos. En estos procesos continuos e interactivos la administración financiera es una clave. (p. 45).

Existe una estrecha relación entre estrategia y las finanzas, relación ampliamente implantada actualmente en las organizaciones. La estrategia es un conjunto de decisiones a corto y largo plazo sobre los planes y políticas de la organización, que se logran resultado de las interacciones continuas de los eventos del negocio con la Administración Financiera del mismo.

Sin embargo, las empresas enfrentan un mercado cada vez más globalizado donde el proceso de planificación pasa a constituir más que un mecanismo para elaborar planes un conductor de pensamientos estratégicos inspirado en la cultura estratégica.

Al respecto, Well (1999), determina que aunque existen diversos enfoques para la planeación estratégica, los gerentes deben ejecutar actividades fundamentales como: reducir su estructura de costos, fijar precios bajos, ganar participación del mercados, ser más rentables y asegurar el crecimiento de las utilidades, independientemente de que estos procedimientos sean formales o informales para incrementar el desempeño de la empresa, y lograr un posicionamiento superior en relación a sus rivales, como el máximo desafío.

Las estrategias integran las principales metas y políticas de una organización y a la vez establecen una secuencia clara y precisa de las acciones que se planea realizar a fin de resolver el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa, son clasificadas de la siguiente forma:

1. Estrategias externas e internas: Las externas se establecen para reflejar los movimientos de la competencia o el descubrimiento de oportunidades. Las internas se refieren a asuntos dentro de la empresa, como una reorganización para modificar la forma de dirigir al personal o mejorar su funcionamiento.

2. Estrategias materiales y humanas: La mayoría de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero también pueden ser

relativas a la utilización de los gerentes, de los jefes, auxiliares u otros empleados.

3. Estrategias funcionales: Esta clasificación toma como base el área y la forma en cómo desarrollarán su actividad, siendo:

a) Estrategias de crecimiento. Una empresa puede crecer por medio de una industria de rápido crecimiento, así como de un mercado segmentado; en la participación de una industria que está en la parte inicial de su crecimiento; en la expansión de nuevos mercados incluyendo los extranjeros.

b) Estrategias del producto. Se toma en consideración la naturaleza de la línea del producto, así como las características del mismo, es decir, la calidad y el precio para la optimización de las ventas, para competir con el mercado.

La planificación de las estrategias constituye el inicio para lograr un excelente desempeño en cada área de la empresa y la herramienta para enfrentar todos los desafíos que la afectan, permitiendo cumplir con todas las metas propuestas y alcanzar durante su desarrollo una mejor organización, gestión y administración.

Una vez identificados los planes como esquemas de la planeación, pueden definirse como diseños o esquemas detallados de los pasos a realizar en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos, la planificación es el primer factor a llevar a cabo sin importar la envergadura de la empresa.

## PyMEs

Los nuevos esquemas del mundo empresarial y de negocios elimina la concepción de que para ser empresario se necesitaba de grandes capitales y de espacios físicos de gran envergadura; los nuevos paradigmas del empresario consideran un nuevo prototipo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), como resultado de un esfuerzo individual de sus propietarios que arriesgan sus recursos personales en el desempeño de una actividad de la que conocen su tecnología o su mercado.

Manaure (2002), indica lo siguiente:

El universo de la PyMEs en Venezuela abarca múltiples realidades. Desde la iniciativa que, a punta de lápiz, lleva adelante un concepto que alguna vez fue exitoso, caso típico de las medianas unidades de origen familiar, hasta las proveedoras de insumos industriales que requieren automatizar su línea de producción (p. 26).

A pesar que, en la actualidad, las PyMEs tienen un fuerte impacto en la economía, éstas se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo y crecimiento económico, especialmente financieros. A medida que las grandes empresas se expanden, las PyMEs, para poder tener éxito, se han visto en la obligación de redimensionar y agilizar sus operaciones, viéndose en la necesidad de crecer rápidamente y desempeñar un papel relevante en la vida económica.

Para impulsar a las PyMEs se deben crear planes estratégicos, con el fin de estimular el crecimiento económico y la integración al sistema

financiero nacional. Por otro lado, es importante establecer alianzas estratégicas con grandes empresas. El sector venezolano de la micro, pequeña y mediana empresa es, cada vez más ilustrado, siendo necesario por parte del Estado venezolano incentivar, políticas macroeconómicas razonables, a fin de desarrollar un mercado financiero más competitivo, que tenga un espacio para el financiamiento, adaptado a sus necesidades especiales.

### **Gestión Financiera**

Está compuesta por la administración financiera que se encarga del análisis de la situación financiera de la empresa a través de herramientas como los Estados Financieros y Razones Financieras para optimizar la rentabilidad y operatividad de la organización. La gestión consiste en la acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar; es decir, los términos gestión y administración podrían utilizarse como sinónimos.

La gestión financiera de la empresa se materializa en la toma de decisiones, que consiste en seleccionar de entre varias alternativas o líneas de actuación, potencialmente a unos objetivos, las más adecuadas. Con el fin de hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y reducir los costos, esto sólo se podrá alcanzar con una eficaz administración del capital.

De allí pues, que Soriano y Pinto (2006), se refieran a la gestión financiera como aquella que:

Sienta sus bases en la información recogida de la empresa. El sistema actual de recogida de información es la contabilidad, razón por la cual es fundamental tener las nociones contables básicas bien claras, para poder realizar una adecuada gestión financiera. (p. 13).

A fin de tomar las decisiones adecuadas, es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar y de la influencia del entorno como cambios tecnológicos, volatilidad de la inflación, tasas de interés, fluctuaciones en el tipo de cambio, regulaciones gubernamentales, precios, preferencias del consumidor, que afectan significativamente en las decisiones gerenciales.

En efecto, por gestión financiera se entiende al tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa, con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor.

La gestión financiera supone, así, estudiar en el tiempo, de forma continua, tanto las actuaciones a nivel decisional como a nivel operacional, sometiéndolas a juicio mediante la contrastación de resultados y objetivos, y ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión.

Por lo tanto, la gestión financiera se desarrolla bajo dos (02) líneas de actuación:

- Analizar la situación hasta el momento presente.

- Evaluar, proponer y aconsejar sobre las alternativas y acciones más convenientes para el futuro.

Dado que toda actividad empresarial es objeto de valoración, puede afirmarse que la gestión financiera afecta a cualquier área, y no sólo a la de carácter económico-financiero. De esta forma, aspectos tales como la gestión de recursos humanos, control de calidad, investigación y desarrollo, tienen, en última instancia, repercusión sobre el beneficio y serán objeto de algún lineamiento desde la gestión financiera.

Entre los elementos de la de la Gestión Financiera se encuentran los siguientes:

1. Contabilidad: manejo de estados financieros.

2. Presupuesto: Administración de los recursos financieros que ingresan y que egresan.

3. Tesorería: es el área financiera, generalmente a corto plazo, que se encarga de gestionar el fondo de maniobra o capital de trabajo, el cual es la resta entre el capital dirigido a costear su actividad y las exigencias que esto conlleva.

4. Servicios Administrativos: coordinación y planeación de bienes de servicios necesarios para que las entidades funcionen.

5. Recursos humanos: Diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permiten a los empleados alcanzar objetivos.

### **Control Financiero**

En cuanto al control financiero, el Cuerpo Superior de Administradores (2005), afirma que está: “destinado a determinar el funcionamiento en el aspecto económico-financiero de los entes sometidos a control” (p. 290). Por lo tanto, puede definirse el control financiero como la verificación de que la gestión económico-financiera se adecua a los principios de legalidad, economía, eficiencia y eficacia.

En consecuencia, es un examen que se realiza, con base en las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en la elaboración de los mismos y en las transacciones y operaciones que los originaron, se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados o prescritos por el Contador General.

Este bien conocido proceso se utiliza para ayudar a que los directivos alcancen los objetivos financieros fijados. El proceso consiste en evaluar el comportamiento financiero real, compararlo con los objetivos financieros, y actuar sobre las diferencias contables. En el caso que aquí ocupa se van a considerar la estimación de ingresos, el flujo de caja proyectado, los costos de producción, los indicadores financieros, el presupuesto estimado y el cumplimiento del presupuesto.

## Estimación de Ingresos

De acuerdo con Miranda (2005):

La estimación de los ingresos en ocasiones es bien complicada, y depende, en gran parte, de la calidad y rigor de los estudios de mercado, sobre todo en lo que respecta al comportamiento de los precios y la política de crédito (p. 192).

Por su parte, Urbina (1992), opina que: "es un cálculo flexible que puede variar tanto hacia arriba como hacia abajo. Manejar estimaciones precisas... es una operación compleja y riesgosa..." (p. 3). Las razones que justifican la flexibilidad en los cálculos son diversas. La primera de las razones es que nadie puede asegurar al cien por ciento cuáles casos concretarán en un período determinado, la velocidad de su ejecución la irá determinando la especificidad de cada caso, lo cual conduce a una segunda razón: los montos reales sólo se conocerán cuando cada proceso concluya. Y, en tercer término, en algunos casos, las estimaciones se hacen sobre el valor de los activos, pues aún no se han determinado los precios base de esos bienes.

En este mismo orden de ideas, Vásquez *et al* (2006), afirman que es: "Una estimación de lo que han de ser... los ingresos precisos para cubrirlos durante un período de tiempo determinado... Los ingresos deben cubrir los gastos del ejercicio" (p. 40). De allí, pues que pronosticar de forma realista los ingresos de una empresa permite, posteriormente, realizar una valoración adecuada de la misma. Para realizar la predicción de ingresos se debe analizar la información financiera histórica disponible de la empresa (ingresos históricos). A partir de los ingresos pronosticados, se puede realizar una

estimación del resto de las partidas que componen el flujo de caja de la empresa (beneficios, amortizaciones, inversiones en capital circulante y en inmovilizado material, entre otros), proyectando éstas con un porcentaje estimado de los ingresos.

Si un proyecto nuevo trata de competir con un producto existente, los datos disponibles proporcionan una estimación confiable de los ingresos futuros; pero cuando el proyecto está orientado a satisfacer una nueva función hacia un sector de población no identificado, la estimación de los ingresos resulta más compleja puesto que depende en gran medida del capricho y de los hábitos de consumo de potenciales demandantes.

Cuando se trata de estimar los ingresos de empresas de servicios públicos, se precisa identificar las tarifas que pagarán los abonados, consultando obviamente, sus niveles de ingreso familiar y, por consiguiente, su capacidad de pago.

### **Flujo de Caja Proyectado**

El flujo de caja es el estado financiero que registra cronológicamente el movimiento del efectivo de la empresa. Por su parte, según Hamilton y Pezo (2005): “el flujo de caja proyectado es uno de los elementos más importantes de la sustentación de un proyecto, ya que la evaluación del negocio se efectuará sobre los resultados que en este estado financiero se determinen” (p. 165).

Entonces el flujo de caja es necesario para conocer la rentabilidad que se puede obtener de un negocio, donde la utilidad neta no debe estimarse a

partir de la proyección de un estado de ganancias y pérdidas, puesto que lo importante es lo que el inversionista realmente puede retirar del negocio sin afectar su marcha planeada. Sin embargo, nada impide que se cuente con un estado de ganancia y pérdidas proyectado.

Las fuentes de información básica para formular la proyección del flujo de caja son: estudio de mercado, estudio técnico, estudio de la organización y proyección de ingresos, costos y gastos.

Al proyectar el flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de depreciación, la amortización del activo intangible, el valor residual, utilidades y pérdidas.

### **Costos de Producción**

Acerca de los costos de producción, Ávila (2004), afirma que: “es el conjunto de operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en artículo de consumo o de servicio” (p. 143). Mientras que, Gómez (2012), agrega que: “deben minimizar el costo total; mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio para mejorar la calidad” (p. 106).

De hecho, los costos de producción constituyen la valoración monetaria de los conceptos incurridos y aplicados en la obtención de un bien, donde se incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso. Es lo que cuesta producir

un bien, que es la suma de los costos de los insumos que lo componen (materia prima, mano de obra, entre otros).

Bajo esta premisa, se debe centrar la atención en fortalecer los procesos de producción para lograr un mejoramiento los costos; es decir, disminuir los costos sin afectar la calidad es lo ideal, esto implica organizar el trabajo, buscar métodos de optimización para hacer que las operaciones se logren con el máximo de eficiencia y el mínimo error en calidad.

El seguimiento de los costos de producción en pollos de engorde permite que el avicultor tome las decisiones más apropiadas respecto al manejo, como son la adopción de nuevas tecnologías, la ampliación de la empresa y los convenimientos o transacciones comerciales.

### **Indicadores Financieros**

Un indicador, en general, conforma una herramienta utilizada para medir, a través del tiempo, la actuación de las funciones, los procesos, y los resultados de una organización. En el caso de los indicadores financieros, Vidales (2003), los define como: “índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales, a través del tiempo” (p. 255).

Por su parte, Fontalvo *et al* (2012), afirman que:

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuenta, bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias... Los resultados así obtenidos, por sí solos no tiene

mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y son comparados con años anteriores o con 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 significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de la empresa. (p. 66).

De allí, que presentan, sistemática y estructuralmente, información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales, que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.

Los indicadores financieros miden las consecuencias de decisiones tomadas en el pasado pero no son capaces de proyectar hacia el futuro el rendimiento de la organización; es decir, no aseguran el mantenimiento de ventajas competitivas producidas por mejoras continuas en la organización. El asunto se puede resumir en conocer y mejorar la posición competitiva de la empresa, no en relación al pasado sino en relación a la posición que ocupan sus competidores.

El grado de mejora relacionado con uno o varios indicadores debería dar como resultado una mejora económica financiera y su proyección en la cuenta de resultados. Los indicadores financieros, son los que tradicionalmente utilizan las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de la rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento y fuerza laboral y determinar las relaciones y tendencias de los hechos de conformidad con las condiciones y alcance del contexto bajo revisión que promedian. Entonces los indicadores financieros permiten

evaluar el desempeño organizacional de la empresa, en términos de resultados.

Resulta pues, que entre los indicadores financieros se encuentran los de liquidez y rentabilidad. En relación con los indicadores de liquidez, Fontalvo *et al* (2012), plantean que: “Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo” (p. 66). En este orden, miden la habilidad para transar grandes cantidades de un activo de manera rápida, a bajo costo y en el momento que se desee. Determinan que pasará si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año.

Algunos indicadores de liquidez son los siguientes:

Razón Corriente =  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$

Prueba Ácida =  $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Reservas}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$

Capital Neto de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente

Ahora bien, con respecto a los indicadores de rentabilidad, Fontalvo *et al* (2012), afirman que son: “denominados también de rendimiento o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar el costo y el gasto, y de esta manera convertir las ventas en utilidades” (p. 66). Entre los indicadores de rentabilidad se encuentran:

Margen bruto =  $\frac{\text{Error!}}{\text{Error!}} \times 100$

Margen operacional =  $\frac{\text{Error!}}{\text{Error!}} \times 100$

Margen neto =  $\frac{\text{Error!}}{\text{Error!}} \times 100$

Utilidad operacional = Margen de contribución - Costo fijo

En este sentido, los indicadores financieros de liquidez y rentabilidad permiten evaluar los ingresos y crecimiento de la empresa, para adoptar y mejorar estándares o hacer ajustes en los sistemas organizacionales, de tal forma que reflejen eficiencia, eficacia y calidad en donde se implementen,

### **Presupuesto Estimado**

Para Guerra y Aguilar (1995), el presupuesto es un: “plan destinado a coordinar las corrientes de entradas y salidas de recursos, a fin de lograr un conjunto dado de objetivos. Los presupuestos proporcionan la base para evaluar y comparar la relativa rentabilidad de las distintas posibilidades de inversión” (pp. 138-139). En el mismo los egresos son anotados por concepto de gasto y fuente de financiamiento, como de la distribución que corresponde por actividad, fuente financiera y objeto de gasto.

Estimar o presupuestar los recursos necesarios para determinar los recursos necesarios de productos o servicios. En virtud de su énfasis en las actividades y su consumo de recursos, algunos administradores consideran que es más útil controlar el desperdicio y mejorar la eficiencia.

Entonces un presupuesto bien hecho considera todos los aspectos de la compañía (toda la cadena de valor), que sirve como un modelo efectivo para la toma de decisiones. De hecho, los administradores utilizan el presupuesto para predecir cómo podrán afectar diversas decisiones a la compañía en el corto y el largo plazo. El uso del presupuesto en esta forma es un proceso, paso a paso, en el que los administradores revisan sus planes tentativos conforme intercambian enfoques sobre varios aspectos de las actividades esperadas.

Es oportuno destacar lo que mencionan Block *et al* (2013), que las decisiones sobre el desembolso de capital están entre las más importantes que una empresa tiene que tomar. En términos del procedimientos de estudio, el principal propósito del presupuesto de efectivo es: “permitir que la empresa anticipe la necesidad de financiamiento externo al final de cada mes” (p. 88). Si la empresa no logra acumular el dinero mínimo necesario, deberá solicitar un préstamo de fondo al banco; por otro lado, si supera la cantidad estimada puede utilizar los fondos excedentes para reducir lo adeudado. En este sentido, un presupuesto de efectivo completo incluye un programa de fondos tomados en préstamos y reembolsos.

Por otra parte, un presupuesto de efectivo es relativamente sencillo para interpretar todos los renglones de un balance general proforma, debido a que el balance general representa los cambios acumulados a lo largo del tiempo.

En cuanto al presupuesto de capital, Block *et al* (2013), expresan que: “implica la planificación de los gastos de un proyecto cuya visa por lo menos es de un año” (p. 322), a medida que el horizonte temporal avanza hacia el

futuro, la incertidumbre se convierte en un riesgo mayor. Entonces el administrador debe tener certeza sobre los costos y los flujos de ingresos anuales, la vida del producto, las tasas de interés, las condiciones económicas y los cambios en la tecnología, ya que el presupuesto de capital es esencial para todas las áreas de la organización.

Por lo tanto, Hernández (2011), acota que un presupuesto estimado contempla una: “Proyección de recursos financieros previstos para cada meta institucional y de las metas de los proyectos y programas” (p. 173). Mientras que, para Ledesma *et al* (2010):

Implica establecer las pautas a las que deberían ajustarse las intervenciones financieras en el futuro inmediato, desde los proyectos de inversión hasta las pequeñas partidas de gasto y una amplia diversidad de transferencias, sin perjuicio de las limitaciones impuestas por condicionantes internas o externas. (p. 352).

En consecuencia, permitirá conocer en qué medida la asignación de los recursos presupuestarios cubren los gastos que realice la organización y, en general, todos aquellos tendentes a la elevación o mejora de la calidad de los bienes y servicios que presta.

Finalmente, en ocasiones, el presupuesto estimado contempla el caso de las contingencias, las cuales se agregan como una suma total que engloba todo tipo de incertidumbres. Por otra parte, es muy probable que se presente una baja exactitud en el presupuesto estimado debido a la falta de información, carencia de un detalle adecuado y la difícil proyección del diseño hacia el futuro.

## **Cumplimiento del Presupuesto**

Al respecto, Blázquez *et al* (2000), plantean que se: “deben cumplir los presupuestos... pero lo importante de un presupuesto es que traduce las decisiones y los planes... sobre la forma de asignar sus recursos económicos a los diferentes programas de acción” (p. 72). El no cumplimiento del presupuesto impediría obtener buenos indicadores en actividad y calidad y comprometería la financiación consecuente.

De acuerdo con Leal y Pérez (2011):

Durante su ejecución las distintas partidas que integran el presupuesto pueden ser objeto de modificaciones o ajustes en relación con las inicialmente aprobadas como consecuencias, por un lado, de nuevas decisiones... y, por otro lado, de causas externas no conocidas o no incorporadas a la hora de la planificación presupuestaria, tales como el cambio en el escenario macroeconómico, las revisiones de datos pasados, o la reevaluación del impacto de medidas adoptadas en el pasado pero con incidencia en el ejercicio presupuestario en curso. (p. 1).

En consecuencia, cuando se analizan las diferencias que se presentan en el presupuesto inicialmente aprobado (errores de previsión) y los resultados de su ejecución y de sus causas puede ser relevante para, entre otros factores, mejorar la planificación presupuestaria.

Es claro que la movilización y utilización de recursos su costo se establece a partir del presupuesto. Esta valoración presupuestal se plantea en términos que se entregue oportunamente y cumpliendo las especificaciones acordadas.

Por lo tanto, el costo de elaboración del producto está definido en el presupuesto y el resultado que se espera es un producto que cumpla con las especificaciones acordadas; en consecuencia, deben cumplirse las fechas de entrega, lo mismo que mantenerse dentro del presupuesto y realizando las actividades acordadas, porque el retraso, los sobrecostos, no hacer la totalidad de las actividades comprometidas conspira contra lo estimado y esperado.

De lo anterior se deriva; en primer término, el costo de cumplir con el presupuesto, implica la realización de un proceso válido y confiable de planeación que supone el diseño de un modelo idóneo de gerencia, la selección de un grupo calificado de recursos humanos, la adquisición y contratación de insumos y servicios, además de costos explícitos orientados a la capacitación, entrenamiento y auditoría y en segundo término, el costo de no cumplir puede conducir a reparaciones, devoluciones, caducidad en contrato y, principalmente, a la pérdida de clientes.

## **Entorno**

De acuerdo con López *et al* (2008): “el entorno es el conjunto de elementos externos a la organización pero relevantes para la actuación de la misma” (p. 23). Por ello, la empresa dada su condición de sistema abierto interactúa con su entorno, es decir, debe adaptarse a los requerimientos o condiciones del mismo.

Tales requerimientos o condiciones son cambiantes, con lo cual el entorno no es algo estático sino que es dinámico. Es por ello que resulta importante conocer los principales factores del entorno, primero desde una

perspectiva global para llegar finalmente a un análisis específico. Se distinguen entre: Entorno social o general y entorno específico o particular.

En cuanto al entorno social o general, lo constituyen todos aquellos elementos que afectan a todas las organizaciones situadas en un mismo espacio y existentes en un mismo tiempo. Los elementos que los constituyen son: económicos, políticos, legales, tecnológicos, socioculturales, que agruparían culturales, sociológicos, educativos, demográficos, medio ambiente, entre otros. Todos ellos definen un marco global que puede ser más o menos adecuado para la actividad económica de la empresa, e influyen con distinta intensidad e incluso es posible que alguno de ellos no actúe sobre una empresa en concreto.

Ahora bien, en relación al entorno específico o particular, es el constituido por aquellos elementos que afectan de una forma particular a una o a varias empresas. Estos elementos se podrían clasificar de la siguiente forma: clientes (distribuidores del producto, actuales usuarios del producto, consumidor final), proveedores (abastecedores de materias primas, bienes de equipo, de otros componentes y servicios, trabajadores, proveedores internos, personal de la empresa, suministros de energía), competencia (competidores frente a clientes, competidores frente a proveedores), componente socio-político (control gubernamental sobre el sector como cuotas o exigencias legales, actitudes políticas como la estabilidad política, relaciones con los sindicatos), componente tecnológico (acceso a la tecnología, alianzas y acuerdos estratégicos).

En efecto, que todos estos elementos sean cambiantes supone un reto para el patrono que debe ir adaptando su unidad económica a los requisitos

de este entorno cambiante. Además, estos elementos externos influyen en la empresa y en las decisiones que ésta adopta, pero ha de considerarse las influencias que la actuación de la empresa puede tener en el medio exterior.

La empresa mantiene una interrelación constante con el entorno o ambiente que la rodea, lo cual se traduce en una influencia mutua entre ambos elementos, esto es, por una parte es la empresa la que influye sobre su entorno; y por otra, son los factores del entorno los que influyen sobre la empresa.

Efectivamente, el entorno influye sobre la empresa de forma que el análisis del mismo se vuelve indispensable para un desarrollo positivo de ésta, siendo este un aspecto que las empresas han de tener muy en consideración.

Por otra parte, cada vez es más importante la consideración de la influencia que la empresa ejerce sobre su entorno, por lo que ésta deberá formar parte de la estrategia empresarial. El respeto al medio ambiente y la labor social que la empresa puede desempeñar representan aspectos importantes que ésta deberá llevar a cabo a través de un plan perfectamente definido.

### **Análisis Interno**

El análisis interno, según Sainz (2007): “pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing” (p. 124). De hecho, permite hacer un examen para saber si lo que se está haciendo es lo que se debe hacer; es decir, si se han

tomado las decisiones estratégicas más adecuadas y si se están haciendo correctamente, esto es, si son eficientes los planes de acción.

Para efectos de esta investigación, el análisis externo a la empresa corresponde a la organización, capacidad instalada, competencias, infraestructura, rendimiento, proyecciones comerciales, proceso de producción, equipamiento de maquinarias, planes de control de calidad y recursos.

## **Organización**

Para Santandreu (2002), la organización es un “conjunto de personas física o jurídicas interrelacionadas con determinados propósitos de interés común, aceptables y explícitos, que tienen encomendada una misión o persiguen un objetivo concreto” (p. 145). Otra acepción es la aportada por Cabra (2008), quien plantea que:

La organización es el lugar de la energía y del trabajo, es decir, de la energía y de su propia actividad transformadora. La organización implica la energía y el trabajo se podría asumir como la posibilidad de que los colectivos humanos se pongan en acción para transformar su propia condición y su entorno. (p. 167).

También, Sanagustín (2000), cita que: “Las organizaciones... establecen diferentes niveles de relación... [que] se producen para afrontar... necesidades de subsistencia” (p. 233). Por consiguiente, la misma suele considerarse como una unidad social con unos objetivos específicos; como también, una estructura que se ve influida en su configuración y en su comportamiento por otras organizaciones presentes en su contexto con las

que establece relaciones de intercambio. Resulta pues, que se comporta como una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o mas personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes.

Toda organización requiere de una movilización de recursos técnicos y de manejo, que a su vez precisa de ciertas características especiales de coordinación, de un ordenamiento sistemático de posiciones y deberes, que en sí definen una cadena de mando, lo cual hace posible la integración administrativa de funciones especiales. Se puede decir que toda organización se encuentra caracterizada por tres (03) dimensiones:

a) Por una división de trabajo y de poder y por ciertas responsabilidades en el proceso de comunicación. Esta división de trabajo y poder no es planteada al azar o debido a características tradicionales, sino que es deliberadamente planeada para la realización de fines específicos.

b) Por la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los canalizan hacia sus fines específicos. La característica más sobresaliente de estos centros de poder es que ellos revisan continuamente la performance de la organización y recaracterizan su estructura donde sea necesario, con el objeto de incrementar su eficiencia.

c) Por su aspecto de sustitución de cierto tipo de personal de trabajo. Las personas que no tienen un cometido satisfactorio pueden ser removidas y a otras asignarles su rol de trabajo.

Desde otro ángulo, la organización puede ser considerada desde dos puntos de vista; en primer lugar, ser considerada como una economía, donde la organización es un sistema de relaciones que definen la disponibilidad de recursos escasos, los que pueden ser manipulados en términos de eficiencia y efectividad. En segundo lugar, representa un sistema permeable al cambio y a la adaptabilidad, como consecuencia de factores internos o externos.

Finalmente, las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas.

### **Capacidad Instalada**

La capacidad es considerada como la cantidad de servicio que puede ser obtenida en una determinada unidad productiva durante un cierto período de tiempo, generalmente, a medio o largo plazo, es decir, al menos no se modificará en los próximos dos años. Por una parte, Miranda (2005), refiere que la “capacidad instalada corresponde a la capacidad máxima disponible permanentemente” (p. 119). Por la otra, para Gallo y Mejía (2006): “Es la cantidad máxima de bienes o servicios que pueden obtenerse de las plantas y equipos de una empresa por unidad de tiempo, bajo condiciones tecnológicas dadas. Se puede medir en cantidad de bienes y servicios producidos por unidad de tiempo” (pp. 79-80).

Entonces suele considerarse como el volumen de producción de bienes y/o servicios que le es posible generar a una unidad productiva del país de acuerdo con la infraestructura disponible; por lo tanto, la capacidad instalada está relacionada con la localización y la distribución de planta. No hay que

olvidar que la capacidad depende de la demanda y que ésta puede ser fuertemente influida por la localización.

## **Competencias**

En relación a la competencia, Vidales (2003), refiere que es un:

Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es todo factor que provoca una disminución en nuestros ingresos o utilidades. (pp. 122-123).

Las competencias se definen, según Cano (2005): “como el conjunto de saberes técnicos, metodológicos, sociales y participativos que se actualizan en una situación y en un momento particular” (p. 18). Por eso, es la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizand o a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento. En fin, es la secuencia de acciones que combina varios conocimientos, un esquema operativo transferible a una familia de situaciones.

Entonces se ha entendido como el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.

Conforma la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

## **Infraestructura**

La infraestructura, según Santandreu (2002), consiste en un “conjunto de obras, medios, instalaciones y recursos humanos, que exige o comprende una estructura mínima para su funcionamiento” (p. 114). No es más que un conjunto de elementos o de servicios básicos para la creación y el funcionamiento de una organización o entidad.

Otro enfoque es el sugerido por Gallo y Mejía (2006), quienes la definen como:

Dotación de capital utilizada en la provisión de servicios tales como transporte, comunicaciones, agua potable, energía, servicios sanitarios, vivienda, educación, carreteras, puentes, ferrocarriles, escuelas, etc. Vale decir, es todo el *stock* de capital fijo que permite suministrar esos servicios. (p.267).

Finalmente, suele considerarse como un conjunto de bienes de capital que, aún no siendo utilizado directamente en el proceso de producción, sustenta la estructura productiva y contribuye a mejorar de forma efectiva las relaciones sociales, las actividades económicas individuales y colectivas, y los intercambios de bienes y servicios; teniendo además la peculiaridad de suministrar servicios simultáneamente a múltiples usuarios o al conjunto de la sociedad, más que a las empresas o personas privadas.

## **Rendimiento**

En cuanto al rendimiento, Santandreu (2002), lo define como la “relación entre los elementos que intervienen en un proceso o producción y el incremento del volumen o valor del mismo” (p. 168). Por su parte, según Vidales (2003), consiste en: “La relación porcentual entre la venta y el precio corriente del mercado o la del precio y su costo. Ganancia de capital. Beneficio que produce la compraventa de algo” (p. 366) y para Domínguez (2007), es: “La relación entre la cifra de beneficios y el capital invertido para crear esos beneficios” (p. 52).

Entonces son los ingresos que se reciben por una inversión, sumados a las variaciones en el precio de mercado, los cuales, por lo general, se expresan como el porcentaje del precio inicial de mercado de la inversión, o bien, el rendimiento puede considerarse como aprovechamiento o una medida o manifestación del desempeño.

## **Proyecciones Comerciales**

En relación a las proyecciones comerciales, la Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2004), señala que: “no se pretende que estas proyecciones constituyan un pronóstico de lo que sucederá en el futuro, sino una descripción de lo que puede suceder” (p.163). En efecto, lo que se busca es determinar el comportamiento del mercado en cuanto al producto, para reconocer si hay un crecimiento en la demanda del mismo, necesidad de hacer ajuste a los precios, elevar la producción con el fin de suplir el faltante del mismo, recurrir a ampliación del

tamaño de la empresa o la adopción de innovaciones para solventar necesidades futuras de dicho producto.

### **Proceso de Producción**

En opinión de Ávila (2004): “Significa incorporar utilidad a las cosas; dicha utilidad se presenta desde que se obtienen los recursos naturales hasta que se consumen o utilizan” (p. 146). Mientras que, para Billene (1999): “Es el conjunto de acciones realizadas deliberadamente sobre determinados recursos que denominamos ‘insumos’ con el objeto de obtener nuevos productos o servicios (que impliquen un valor agregado sobre los insumos)” (p. 318).

De acuerdo con Fúquene (2007), el proceso de producción:

Ha estado siempre relacionado con un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor. Este conjunto de operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de unos insumos o materias primas en un producto o servicio (p. 37).

Es de hacer notar, que la economía se sostiene sobre el sistema productivo de las sociedades, que será el encargado de crear bienes y servicios; es decir, productos para el consumo de los ciudadanos.

Durante el proceso de producción, se da una transformación física y económica de la utilidad de un recurso a un producto final, agregándole valor añadido, lo que proporciona medios económicos al sistema productivo para invertir en nuevos recursos con los que elaborar una mayor cantidad de

productos finales, generando riqueza mediante este proceso de transformación.

Una producción uniforme, según Block *et al* (2013), son empleadas para. “moderar los programas de producción y usar la fuerza la fuerza de trabajo y el equipo de manera eficiente a menor costo” (p. 134). Por otra parte, esos autores citan que: “una consecuencia de la producción uniforme es que los activos circulante aumentan y disminuyen cuando la producción no es igual a las ventas. Por lo tanto, se debe equilibrar la producción con las ventas a corto plazo” (p. 134). Cuando las empresas tienen ventas estacionales o problemas de producción e inventarios, dada la naturaleza del mercado, deben busca el equilibrio, para evitar la falta de efectivo y estar preparadas para solicitar préstamos cuando sea necesario.

## **Recursos**

Por recursos, Vidales (2003), se refiere al: “Conjunto de personas, bienes materiales, tiempo, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una persona, dependencia, entidad u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia” (p. 361). Para Blas (2014), consisten en un: “Conjunto de elementos básicos utilizados en la producción de bienes y servicios o en una actividad administrativa” (p. 480). Los recursos al ser procesados en productos se convierten en satisfactores de necesidades de los clientes.

Resulta, que los recursos pueden de ser de diversa índole, tales como financieros, humanos, técnicos, entre otros. En el caso de los recursos financieros, Alles (2012), los define como aquellos que: “se refieren a los

mecanismos de manejo de capital que requiere la empresa” (p. 14), por lo que la organización debe asegurarse de adquirir los recursos financieros necesarios para desarrollar sus actividades con éxito.

Por otra parte, están los recursos humanos, que para Alles (2012), constituyen una: “Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización” (p. 14). Pero que, según Blas (2014), lo conforman un: “Conjunto de esfuerzos, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidad, salud, etc., que son intangibles y forman parte del patrimonio individual de cada una de las personas que laboran en una institución” (p. 480).

En efecto, los recursos humanos constituyen el activo más importante de la organización. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, desde el gerente hasta los subordinados, que prestan su colaboración y esfuerzo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Además, se encuentran los recursos técnicos, que según Boucher y Muchnik (1995), los definen como: “el patrimonio técnico... en un momento histórico dado... está localizado geográficamente y caracterizado culturalmente” (p. 185). En este apartado se encuentran las metodologías y estrategias de acción que implemente la organización para su correcto funcionamiento.

## **Equipamiento de Maquinarias**

Acerca del equipamiento de maquinarias, Casado *et al* (2009), plantean que:

El equipamiento... está compuesto por máquinas, herramientas y útiles específicos que pueden ser de uso general o específico, según la organización. Este equipamiento puede resultar de lo más diverso... pueden ser accionadas mediante energía eléctrica... opciones éstas que conllevan unas determinadas características y limitaciones de uso (p. 7).

Al respecto, Cruz y Diop (1990), agregan que: “Deben estar equipados con varios tipos de máquinas para poder proporcionar buenas condiciones de funcionamiento... Algunas de estas máquinas son absolutamente necesarias y otras son deseables” (p. 46).

La utilización de maquinaria permite reducir tiempo y aumenta la rentabilidad de cada área. Cuando sea requerido, debido a la presencia de un equipamiento, maquinaria o aparatos poco eficientes, someter a consideración la introducción de modificaciones substanciales en la maquinaria, equipamiento y tecnología, cuando sea menester mejorar la calidad del producto final.

## **Planes de Control de Calidad**

Al respecto, Lyonnet (1989), acota que: “definir un plan de control de calidad es definir el tipo de inspección (por mediciones o atributos), el efectivo de la muestra, la toma de muestras y las relaciones entre resultados

y decisiones” (pp. 113-114). Además, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2006), agrega que: “este plan debe contener procedimientos y técnicas de revisión y aseguramiento de calidad para mejorar la transparencia, la consistencia, comparabilidad, exhaustividad y exactitud” (p. 7). De allí, que la planificación de la calidad requiere de planes de control más o menos formalizados, cuyo objetivo es garantizar que se cumplen los requisitos de un producto o proceso.

En la mayoría de los casos, el plan de control no existe formalmente, sino que está descompuesto en planes más localizados (por ejemplo, un plan de control de producto consta del plan de control de materias primas, el de control de proceso, el de control de producto acabado, entre otros), que contemplan lo que se menciona a continuación:

- Se ha identificado claramente quien es el responsable del desarrollo del producto. La responsabilidad sobre el desarrollo es coherente con los roles y responsabilidades descritos en la estructura del equipo de gestión del proyecto y la estrategia de gestión de la calidad.

- Los criterios de calidad son coherentes con las normas de calidad del proyecto, las listas estándar de productos y los criterios de aceptación.

- Se pueden utilizar los criterios de calidad para determinar si el producto puede desempeñar su función.

- Los tipos de inspección de calidad necesarios permiten verificar si el producto cumple los requisitos de calidad establecidos.

- Los usuarios principales confirman que la definición que se hace de la descripción del producto de sus requisitos para el producto es una definición correcta.

- Los proveedores principales confirman que es posible cumplir con los requisitos del producto definidos en la descripción del producto.

En definitiva, el plan de control incluye el uso de unos dispositivos que, en la norma ISO 9001, son los suficientes y necesarios para proporcionar la evidencia pertinente de la conformidad del producto con unos requisitos determinados.

### **Recursos Económicos**

En relación a los recursos económicos, Blas (2014), los define como un: “Término que incluye todos aquellos recursos que se caracterizan por ser escasos en relación a su demanda total o a las necesidades que con ellos se pueden satisfacer” (p. 480). En este mismo orden de ideas, Henao *et al* (2006), los conciben como: “recurso económico es sinónimo de factor productivo y se caracteriza por ser escaso, es decir, su disponibilidad es limitada respecto a las necesidades que satisface”. (p. 88).

De lo anterior se deduce, que ambos autores coinciden en sus apreciaciones sobre los recursos económicos, los cuales se caracterizan por ser limitados y, por lo tanto, demandan que sean utilizados de forma óptima y eficiente, por lo que deben distribuirse conforme a criterios claros para satisfacer necesidades humanas. Los recursos económicos en conjunto con los recursos financieros, humanos y técnicos, al ser incorporados en el

proceso o actividad económica de la organización, hacen posible la operatividad de la misma.

### **Análisis Externo**

En relación al análisis externo, Sainz (2007), plantea que: “el primer punto de referencia, a la hora de analizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno” (p. 113). Con ello, se trata es de ayudar a descubrir las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en que la empresa se desenvuelve. En el caso que aquí ocupa, se consideraron la segmentación del mercado, la descripción del producto, los canales de distribución, la comparación con la competencia, el rendimiento, economía y las proyecciones comerciales.

### **Segmentación de Mercado**

Una primera acepción de segmentación de mercado es la sugerida por Uribe, J. *et al* (2007), quienes afirman que: “Postula que el mercado... consta de varios segmentos entre los que no hay movilidad plena y existen diferencias productivas” (p. 189). Por su parte, Henao *et al* (2006), aclaran que: “Determina algunas características peculiares y homogéneas de porciones del mercado” (p. 93). Como también, Gallo y Mejía (2006), la refieren como a una: “Separación del mercado de un artículo en las categorías de localización, personalidad u otras características para cada división” (p. 421).

Mientras que, para López y Ruiz (2001), la segmentación del mercado:

Consiste en diferenciar el mercado total de un producto, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denomina segmento, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de *marketing* más adecuadas para lograr los objetivos establecidos por la empresa (p. 32).

La división en segmentos puede hacerse directamente, de acuerdo con alguno o varios criterios preestablecidos, o determinando primero cuáles son los criterios más adecuados que permiten obtener los segmentos más homogéneos internamente y diferentes entre sí. Cuando estos criterios están previamente preestablecidos, se trata entonces de una segmentación *a priori*. Esta división puede hacerse bien por cualquier atributo de los consumidores (edad, sexo, nivel de ingresos, entre otros), o bien por el comportamiento de compra de los mismos (lugar de compra, frecuencia de la compra, por sólo nombrar algunos). Este tipo de segmentación es fácil de aplicar, aunque no garantiza que se obtengan los segmentos más relevantes.

Gracias a la segmentación, la empresa encontrará y analizará las oportunidades que ofrece el mercado, evaluando el grado en que las necesidades de cada segmento están cubiertas con los productos y servicios existentes. La variedad existente de comportamientos y características del mercado permite encontrar siempre algún segmento cuyas demandas no son atendidas o lo son de modo insatisfactorio. Esto significa oportunidades de negocio que pueden ser explotadas por la empresa que esté dispuesta a adaptar su oferta a las necesidades concretas de estos subgrupos.

También, facilitará el análisis de la competencia, pudiendo concentrar esfuerzos para aumentar la cuota de mercado; es decir, tendrá la posibilidad de adaptar la distribución, la comunicación o los precios a las características específicas de cada segmento, incrementando la eficacia de las actividades.

Así mismo, permitirá conocer los deseos y gustos de los consumidores y, en consecuencia, ajustar los productos y los programas de *marketing* a sus preferencias. De esta forma, la empresa conseguirá clientes fieles.

Igualmente, fijará los objetivos de venta con más fundamento y, a su vez, podrá implementar mejor sus acciones de comunicación para colaborar con la consecución de dichos objetivos. El equipo de ventas empleará mejor sus conocimientos para orientar mejor el presupuesto total de mercadotecnia.

Finalmente, para que las PYMES alcancen cuotas de competitividad adecuadas, también deberá tener definido los distintos segmentos de mercado al que se dirige. Es por ello que, la segmentación le puede resultar útil para organizar su red de distribución, ya que conocerá las peculiaridades de cada segmento y sus características de consumo.

### **Descripción del Producto**

Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2002), plantea que: “La descripción del producto debe incluir el nombre, los ingredientes y la composición,... breves detalles del proceso y la tecnología aplicada en la producción, el envase apropiado y el uso a que está destinado, incluyendo la población destinataria” (p. 128).

Con la descripción del producto, *The Stationery Office* (TSO) (2009):

Se concibe el producto como un concepto abarcativo que tiene ciertos atributos internos, intrínsecos al producto: la variedad, el diseño, la marca, el tamaño o el empaque; y otros que son externos pero que deben ser incluidos como parte del producto total: la distribución, el precio, la comunicación o la promoción. Esta concepción parte de la base de que no es posible imaginar... un producto o servicio que no tenga un precio, que no sea distribuido, o no sea dado a conocer mediante una estrategia de comunicación. (pp. 26-27).

Por lo tanto, para cada producto, se requiere conocer información relativa a:

- Datos técnicos del producto: densidad, gramaje, entre otros (en función del tipo de producto).

- Descripción de las materias primas necesarias para la fabricación del producto.

- Descripción de la procedencia y tipo de transporte utilizado por la empresa fabricante del producto para la adquisición de cada una de las materias primas. Lugar de procedencia, kilometraje recorrido, medio de transporte utilizado, tonelaje del camión, carga real del camión, entre otros.

- Descripción del tipo de embalaje: materiales de embalaje, peso de los embalajes, cantidad de producto acabado por envase unitario, entre otros.

- Descripción general del proceso de fabricación: descripción del proceso de fabricación, desglosado en procesos unitarios.

Una descripción del producto que, aunque breve, explique sus características y lo distinga de otros productos competitivos. Deberá indicar si se trata de un producto originario o es modificación de uno anterior, cuál es su imagen, en qué fase de su ciclo de vida se encuentra, cuál es su precio, cuál ha sido hasta el momento su éxito entre los consumidores y que acciones se han efectuado para su promoción.

Entonces el producto está descrito con un nivel de detalle suficiente para poder planificar y gestionar su desarrollo, donde la descripción del producto es concisa pero suficiente para que el producto pueda ser producido, revisado y aprobado.

Mediante la descripción del producto, se determina si existe hábito de consumo para dicho producto, se estima la demanda futura que se pretende cubrir con el mismo, se determina el precio de venta; así como, los canales de comercialización, política y estrategia de ventas.

### **Canales de Distribución**

Hernández (2006), define canales de distribución como los: “conductos que utiliza cada empresa para la distribución completa, eficiente y económica de productos y servicios que comercializa de tal manera que el consumidor pueda tener la facilidad de adquirirlos” (p. 55). En cambio, para Simne y Betancourt (2009):

Un canal de distribución es aquel que está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de propiedad de un producto a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. Es decir, incluye al fabricante y al usuario final del producto en su forma actual y también a intermediarios; como es el caso de mayoristas y detallistas. (pp. 35-36).

La finalidad de los canales de distribución es que los productos y servicios se pongan al alcance del consumidor en la cantidad, tiempo, lugar adecuado y al costo más bajo. Por lo tanto, los canales deben desarrollar todas las actividades necesarias para situar los productos en el punto de consumo.

### **Comparación con la Competencia**

En opinión de Pearce (1999), se refiere a “un conjunto de criterios relevantes que pretenden proporcionar una guía sobre la naturaleza competitiva de los mercados, y puede, en consecuencia, instruir la formulación y la ejecución de la política de la competencia” (p. 69). Es de hacer notar que, las empresas muestran unos patrones de ejecución coherentes con criterios de conducta y de estructura que le son propios, cuyos beneficios a largo plazo son razonables en relación con el grado de riesgo de la empresa; las que sobreviven serán más eficientes y progresivas en relación con las innovaciones de productos y procesos; donde, finalmente, evitan situaciones de exceso de capacidad e insuficiente capacidad de reserva.

Vale destacar, que la comparación con la competencia no sólo permite saber qué marca amenaza la posición competitiva de la empresa

directamente, sino también cuales son los sustitutos más próximos y cuáles programas captan los recursos escasos de los consumidores, conocer el corto plazo de sus fortalezas y debilidades y sus capacidades de estrategia a largo plazo.

### **Diferenciación con la Competencia**

Con la estrategia de diferenciación, Rodríguez (2006), plantea que: “la empresa destaca algún atributo de su oferta, ya sea sustancial o de carácter accesorio, que es valorado por los consumidores” (p. 124). En este mismo orden de ideas, Durán (2011), agrega que: “Si el producto que se vende en el mercado está muy diferenciado (por las propias características del producto o por la imagen de marca), una nueva empresa competidora tendrá más dificultades para conseguir ese nivel de diferenciación” (p. 33). En consecuencia, se pretende que el público objetivo la perciba como única y distinta de las de la competencia, de manera que si busca un producto con los atributos, el precio o la distribución que se han destacado, debe preferir éste.

Por lo tanto, la diferenciación constituye una fuerte ventaja competitiva siempre que destaque por elementos que son valorados por los consumidores, que estén en sintonía con sus preferencias, por lo que para conseguirlo es preciso identificar previamente los diferentes aspectos que pueden influir en la percepción que los consumidores tienen del producto. La diferenciación con la competencia facilita la libre competencia y el progreso económico.

## **Rendimiento y Economía**

Al respecto, Gimeno *et al* (2006), acotan que:

En economía la noción de rendimiento está conceptualmente asociada al nivel de producto alcanzado, gracias a la aplicación (en forma de utilización, consumo o desgaste) de determinados factores productivos en las proporciones tecnológicamente adecuadas y dentro de un contexto determinado. (p. 55).

Desde este punto de vista, por rendimiento de un factor habitualmente se conoce el aumento que experimentan los resultados totales de una actividad productiva al aumentar la cantidad empleada de un factor sin modificar (manteniendo inalterables) las cantidades aplicadas de los demás factores. También, en la economía, las PyMEs para sobrevivir deben crecer rentables y para lograrlo deben innovar para tener ventajas competitivas en términos de productividad.

## **Crecimiento Económico y Rendimiento**

Según Martínez (1992), “entendemos por crecimiento económico un aumento del rendimiento de la actividad económica” (p. 9); por lo tanto, es un proceso sostenido a lo largo del tiempo en el que los niveles de actividad económica aumentan constantemente.

De acuerdo con Fernández (2006), el crecimiento económico consiste en: “La expansión del Producto Nacional Bruto (PNB) o del Producto Interior Bruto (PIB) potencial de una zona determinada” (p. 121); es decir, que con ello se está indicando que la estructura productiva tiene posibilidades de

aumentar la producción en esa zona, y se refiere a la cantidad máxima que se puede lograr con una determinada disponibilidad de factores productivos y de generación y adquisición de tecnología.

Por otra parte, según Gimeno *et al* (2005), “decimos que existe crecimiento económico cuando aumenta la capacidad productiva real de un país a lo largo del tiempo” (p. 276), lo cual deleva que una economía produce muchos más bienes y servicios, subrayando que el factor relevante es la oferta. Para medir el crecimiento de una economía, se emplea la magnitud expresada por el PIB, por medio de la cual se analiza la variación en la producción de bienes y servicios, donde interesa es el crecimiento de la producción real, por lo que debe eliminarse el actor de crecimiento de los precios que ofrecen las cifras de PIB nominal. De esta forma, una vía para medir el crecimiento económico lo constituye la tasa media de aumento de su PIB en términos reales a lo largo de un período de tiempo.

Finalmente, el crecimiento económico está sujeto a varios factores condicionantes como son el aumento de las disponibilidades de recursos, el incremento de la productividad, aumento de los rendimientos empresariales y la eficiencia de la organización, con la consecuencia de un nivel de vida más elevado, con la producción de más bienes y servicios por persona, mayores ingresos por el aumento de la renta nacional, un aumento del empleo, todo lo anterior como efectos positivos y, posiblemente, como efecto negativo el deterioro del medio ambiente.

## **Pronóstico de las Ventas**

Por una parte, Mercado (2004), afirma que: “Al pronóstico de ventas se le define como un cálculo estimado de ventas para un período determinado, con el fin de preparar un plan de comercialización” (p. 358). Por la otra, Horngren *et al* (2006), refiere que: “Un pronóstico de ventas es una predicción de las ventas en el marco de un conjunto dado de condiciones” (p. 313). De allí, que todos los departamentos de la empresa deben orientar su planeación alrededor del pronóstico de ventas, es decir: producción, compras, finanzas, y personal utilizan el pronóstico para planear sus respectivas operaciones.

Ahora bien, entre los objetivos que se persigue con el pronóstico de ventas están: fijar metas de ventas, ayudar a la preparación del presupuesto de ventas, ayudar a la preparación de los presupuestos de los demás departamentos de la empresa y administrar adecuadamente el Departamento de Ventas.

Por lo general, los pronósticos de ventas deben prepararse antes de cualquier decisión o plan de administración en terrenos como ampliación de la planta, cambios de precios, programas promocionales, programación de la producción, expansión o contracción de las actividades de mercadeo y otros compromisos de recursos. Los pronósticos iniciales y, por lo general, debe haber más de uno para iniciar las ventas probables bajo diversos supuestos alternativos, por lo que constituyen una fuente importante de información en el desarrollo de estrategias y compromisos de recursos por parte de la administración superior.

## **Planificación Financiera**

Por planificación financiera, según Ferraz *et al* (2013): “se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros” (p. 43). En efecto, la metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa.

Por lo tanto, la planificación financiera consiste en la medición de todas las acciones de la empresa, y no sólo las de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contrapartida en valor monetario que debe ser valorado por la función financiera. Los documentos previsionales de la planificación financiera, que recogen todos esos flujos previsionales, son siempre un medio, y no un fin en sí mismos, ya que el objetivo es conocer el valor de las necesidades monetarias en determinados períodos, pero siempre con la finalidad de tomar las decisiones más operativas al respecto.

Tal como sucede en la planificación general, la planificación financiera también puede ser considerada como proceso, ya que responde a la secuencia de fases necesarias para la consecución de un plan, si bien, en este caso, el plan se materializa en números concretos.

La definición de objetivos financieros es la base sobre la que se articula la planificación financiera. Los objetivos financieros deben ser fijados de acuerdo a los objetivos generales de la empresa, por un lado, y a los resultados obtenidos del diagnóstico, por otro.

De hecho, la planificación financiera se basa en el plan estratégico de la empresa, que es la expresión en términos cuantitativos de los objetivos de la empresa para un período determinado, teniendo en cuenta previamente aspectos tan importantes como los planes de expansión, las posibilidades financieras o el entorno a medio y largo plazo.

Además, la planificación financiera debe establecer una adecuada estructura de financiación que deberá tener en cuenta:

- Realizar estudios de valoración y optimización de la futura estructura económico-financiera de la empresa que contemplen tanto el análisis de solvencia y autonomía financiera como que determinen una sana proporción entre recursos propios y ajenos y aseguren un correcto equilibrio entre fuentes de financiamiento a corto y largo plazo.

- Conocer la tipología, características y costos de los recursos e instrumentos financieros del mercado, así como las alternativas existentes.

En definitiva, la planificación financiera integra un plan o conjunto de previsiones, articuladas y coordinadas en un plan general, con el fin de prever, desde el punto de vista financiero, el futuro de la empresa a largo plazo; así como, las acciones a emprender para alcanzarlas.

## **Planeación Estratégica**

La planeación estratégica, según Lesmes (2010): “puede ser entendida como la adecuación de las actividades de una organización a su entorno y a su capacidad de recursos” (p. 1) y para Restrepo *et al* (2010): “El proceso de

planeación estratégica... consiste en partir del direccionamiento estratégico de la compañía, interpretar la estrategia corporativa, aplicarla... de tal forma que se logre la rentabilidad esperada por la compañía” (p. 90).

Además, Santandreu (2002), afirma que consiste en la:

Planificación que se encuadra en el largo plazo que comprende los objetivos generales que afectan a todos los estamentos de la empresa, en función de la plasmación de las estrategias y políticas diseñadas de antemano por la máxima dirección responsable (p. 152).

En efecto, la planeación estratégica consiste, esencialmente, en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos.

Así mismo, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como, su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

De hecho, a través de la planeación estratégica la empresa puede proyectarse y lograr desarrollarse para poder afrontar el reto de competir en los mercados, mediante un proceso de formulación de estrategias que tienen

un conjunto de pasos, por medio del cual la empresa analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro.

### **Integración Horizontal**

Al hablar de integración horizontal, Lozada y Muñoz (2012), aclaran que “las estrategias de integración horizontal persiguen es buscar la propiedad o mayor control sobre los competidores” (p. 63). Por su parte, Tamayo y Piñeros (2007), agregan que:

La integración horizontal se refiere a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única. La integración horizontal se diferencia de la integración vertical en cuanto la primera involucra empresas que son directas competidoras, mientras que la segunda, involucra empresas que producen en diferentes etapas de la producción en la misma industria. (pp. 37-38).

De allí, que la integración horizontal se refiere a la vinculación entre unidades estratégicas de negocios semejantes, que realizan las mismas actividades, la cuales pueden estar ubicadas en el mismo país o en diferentes países. Dichas unidades estratégicas de negocios pueden corresponder a diferentes zonas geográficas o ser el resultado de la adquisición de varias empresas del mismo ramo, las que conservan por separado sus propias organizaciones.

En otras palabras, la integración horizontal se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa, siendo, hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica, que usa cada vez más, la

integración horizontal como estrategia para el crecimiento, donde las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

En ocasiones, se acude a la integración horizontal en mercados donde una empresa tiene mayor poder o participación que las restantes, con la firme intención de eliminar a la competencia, ganar más poder de mercado, lograr poder de negociación frente a proveedores o compradores e incrementar su participación.

### **Integración Vertical**

Para poder comprender mejor la integración vertical, se definirán primero la integración hacia delante y la integración hacia atrás.

Con respecto a la integración hacia delante, Amaya (2005), la define como aquella que: “implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas” (p. 55), siendo una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante la otorgación de franquicias, ya que los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

Mientras que, la integración hacia atrás, según Amaya (2005), es aquella en donde: “tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan” (p. 56). Por lo tanto, la integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio, en la cual la estrategia puede resultar

muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa. Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

Ahora bien, en cuanto a la integración vertical, Lozada y Muñoz (2012), aclaran que: “las estrategias de integración vertical: pueden ser hacia adelante para ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas, o hacia atrás, para buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores”. (p. 63). Además, Tamayo y Piñeros (2007), refieren que:

Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (*upstream*) como por debajo de la cadena (*downstream*), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final. (p. 33).

Por lo tanto, la integración vertical es la vinculación de unidades estratégicas de negocios entre las cuales existe una relación de transferencias de bienes o servicios a lo largo de la cadena de producción, desde la materia prima hasta el consumidor final, o en parte de esta cadena.

Para que se trate de una verdadera integración vertical las unidades estratégicas de negocio deben constituir negocios viables, para lo cual requieren poseer, como mínimo, las funciones de producción y mercadeo

(*marketing*). En resumidas cuentas, con las estrategias para la integración vertical la empresa está facultada para controlar a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Entonces la integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución, donde la cadena productiva se encuentra compuesta por fases anteriores y sucesivas de la actividad principal que comprenden desde la producción de la materia prima necesaria, hasta la etapa final, donde el bien o servicio es recibido por el consumidor.

Ahora bien, la empresa, de acuerdo con su desenvolvimiento del mercado y con sus posibilidades técnicas y financieras, toma su decisión de integrarse verticalmente o no, buscando, de esta manera, mayor grado de eficiencia o persiguiendo poder de mercado.

### **Estrategia de Diversificación**

Respecto a la diversificación, Hernández (2006), aclara que es “incursionar en nuevos mercados para evitar riesgos de inversión. Expansión de nuevos productos para satisfacer necesidades distintas en los mercados actuales y lograr penetrar aquellos mercados no explotados” (p. 123). López (2003), agrega acerca de las estrategias de diversificación que: “dicha estrategia debe encaminarse a lograr que su oferta pueda ajustarse, con la mayor precisión posible, a la demanda de dichos productos por los diversos públicos que acuden a éstos mercados” (p. 38). Como también, Huerta y Navas (2006), aseguran que la diversificación es: “La entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través

del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos” (p. 214). Es decir, la diversificación es una estrategia que consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.

Por lo tanto, una empresa es diversificada si es partícipe simultáneamente en más de una industria, influyendo en el campo de actividad de la empresa y, por ende, en su estrategia corporativa o global. De allí, que esto supone un crecimiento de tamaño y complejidad, donde la sede central se reserva las decisiones estratégicas de planificación estratégica y de evaluación y control de las divisiones, así como la asignación de recursos entre las divisiones.

Así mismo, la diversificación puede ser diversificación relacionada o diversificación no relacionada. Con respecto a la diversificación relacionada, Lozada y Muñoz (2012), afirman que: “consisten en añadir nuevos productos o servicios al portafolio, pero relacionados” (p. 63). Igualmente, Huerta y Navas (2006), señalan que: “La diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción” (p. 215).

En las empresas con una estrategia de diversificación relacionada se produce una transferencia de recursos muy importante y se busca el logro de sinergias para poder explotar las economías de gama, donde la sede central es de gran tamaño y cuenta con un personal de apoyo numeroso que facilita

alcanzar esas interacciones, cuya alta dirección realiza tanto la tarea administrativa como la empresarial, lo que supone que hay centralización estratégica y cierto grado de centralización operativa. También, la interdependencia entre las divisiones es importante, al igual que el empleo de varios mecanismos de integración. Así mismo, el sistema de incentivos se basa en la rentabilidad de la organización y no de la división.

En cuanto a la diversificación no relacionada, según Lozada y Muñoz (2012): “consisten en añadir nuevos productos o servicios al portafolio, pero no relacionados” (p. 63). Mientras que, para Huerta y Navas (2006): “La diversificación es no relacionada cuando implica un mayor grado de ruptura con la situación actual, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa” (p. 215). Las organizaciones con una estrategia de diversificación no relacionada no buscan encontrar sinergias entre sus negocios, y sus beneficios se asocian con economías del mercado interno de capital.

Por consiguiente, no necesitan demasiado personal en la sede central: además, la alta dirección toma las decisiones estratégicas pero se ve liberada de las responsabilidades operativas. Al no existir apenas interdependencia entre las divisiones no se emplean mecanismos de integración. Así mismo, ya que las divisiones son bastante autónomas y los directivos divisionales juegan un papel importante, los incentivos se diseñan en función del resultado de las divisiones y no de la organización como un todo. Igualmente, el hecho de poseer menos información sobre sus negocios enfatiza el uso de sistemas de control financiero para evaluar el resultado de los mismos, prestando especial atención al presupuesto.

En común, se trata de la adicción de nuevos productos, en el primer caso, relacionados con los productos que actualmente ofrece la empresa y en el segundo caso, la incursión en otros totalmente nuevos y distintos.

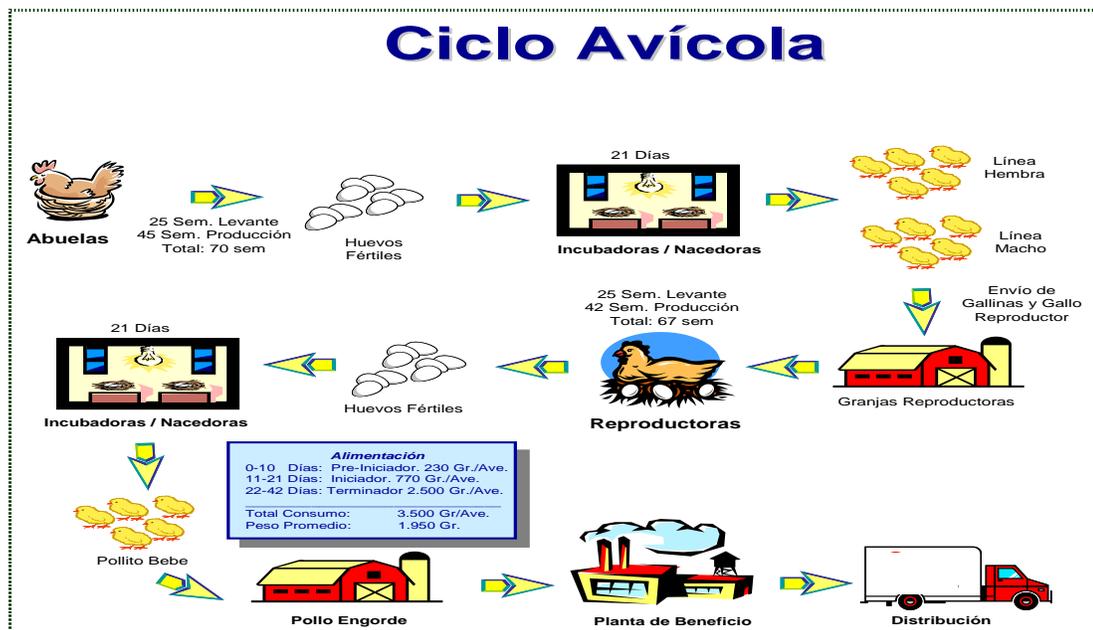
### **Granja de Pollos Engorde**

En Venezuela, se puede hablar de dos etapas en la evolución del sector avícola la primera antes de los 50, donde la crianza de pollos se realizaba en patios y corrales, sin ningún tipo de organización, por ende el rendimiento era escaso, solo para satisfacer necesidades familiares, no existía suficientes conocimientos sobre el manejo de las aves, ausencia de las condiciones sanitarias idóneas. La segunda etapa avícola se da después de los 50, donde el Estado empieza asumir políticas para la producción de carne de pollo, se promueve una actividad más tecnificada y a producir de forma intensiva, por tal motivo la actividad económicamente marginal dedicada al autoconsumo pasa a ser una actividad de tipo empresarial organizada alrededor de complejos agroindustriales.

Por su parte; Hernández (1999), señala que los complejos agroindustriales avícolas giran en torno a las empresas de alimentos balanceados para animales, las cuales cuentan con los elementos necesarios para el control de los mercados entre los que cabe indicar: patentes de las razas de aves, algunas granjas reproductoras, plantas de incubación, plantas de elaboración de alimentos balanceados, mataderos avícolas y algunas granjas de cría de pollos de engorde; logrando de esta manera una gran eficiencia. Con base en esta infraestructura logran establecerse integraciones a través de contratos con los granjeros, que involucra un programa de producción y la supervisión de sus actividades. Por

un lado, las empresas de alimentos son el principal proveedor de insumos de las granjas y el comprador exclusivo de la producción. Los granjeros, por el otro, se convierten en un eslabón intermedio entre la empresa de alimentos balanceados y el matadero, estando ambas controladas por la misma unidad gerencial.

En Venezuela la producción de pollos de engorde se inicia con genética importada en las llamadas granjas de progenitoras (abuelas), con la genética adecuada producen huevos fértiles dando inicio a las operaciones avícolas, a continuación el ciclo avícola.



**Figura 1. Ciclo Avícola**

Fuente: FENAVI (2008). **El Sector Avícola en Venezuela**

## **Indicadores de Productividad**

Según Rodríguez (2008), indica que: los indicadores de Productividad son medidores de desempeño de las características mesurables de productos, servicios, procesos, y de las operaciones que la compañía utiliza para seguir su trayectoria y mejorar su desempeño.

Ahora bien, es significativo señalar que los indicadores de productividad utilizados en la producción de pollos vivos se liquidan en base a 3 parámetros: la mortalidad (son las cantidades de pollos que mueren en el transcurso del engorde del pollo), el cual es estimado en un 5% si todo es manejado correctamente; el peso (son los gramos o kilogramos de peso ganado en un día) y la conversión (cantidad de alimento consumido/cantidad de peso ganado) los cuales deben ser óptimos con el fin de mantener la competitividad de la empresa en un mercado que año tras año se hace más exigente.

## **Indicadores de Gestión en Pollos de Engorde**

Ahora bien es importante considerar que en cada etapa del desarrollo del lote existen diferentes indicadores que van midiendo el logro de nuestros objetivos. Entre ellos distinguimos las siguientes: Calidad del Pollito BB, Primera semana, Semanal y Resultado Final.

Calidad del Pollito BB: Un pollito BB sano, robusto y de gran vitalidad producirá un pollo resistente a las enfermedades y llegará con rapidez a los estándares de crecimiento. Para medir la calidad del pollito BB se debe medir:

Peso del pollito BB de 1 día, Mortalidad al tercer día y Uniformidad (Coeficiente de variación).

Peso del pollito BB: Sin duda que un pollito BB con un gran peso inicial tendrá un desempeño mejor que un pollito de menor peso. Es necesario definir cuál es el peso mínimo que debemos aceptar a la incubadora para determinar el rango de peso de huevo fértil que la reproductora enviará a la incubadora de manera que sea más rentable para la empresa.

Mortalidad al tercer día o cuarto día: está estrechamente relacionada con el proceso de incubación. Esta medida ayudará a evidenciar problemas posibles de contaminación o descartes en la incubadora.

Uniformidad (Coeficiente de variación): Sin lugar a dudas que mientras mayor es la uniformidad en la población de pollitos BB mejor desempeño tendrá el lote. Esta medida nos puede servir para dirigir la atención en la incubadora para cargar huevos fértiles de similares condiciones (edad de la reproductora, peso del huevo, etc).

La uniformidad del pollito BB se calcula mediante los siguientes pasos: 1. Selección del tamaño de la muestra; 2. Peso de cada uno de los pollitos BB de la muestra (individual); 3. Contar el número de pollitos que están dentro de la media  $\pm 5$  a 10%. Una medida de uniformidad muy utilizada en pollos de engorde es el coeficiente de variación, mismo que se calcula de la siguiente manera:

Una vez alcanzado los parámetros productivos el pollo vivo es trasladado en jaulas hasta los mataderos, donde existen las líneas de

matanzas en las cuales se procede al beneficio, eviscerado y empaquetado de las aves. Hay que resaltar que en esta fase existe la permanente supervisión sanitaria por parte de los organismos competentes, ya que de ello depende la bioseguridad del producto y del consumidor. De esta manera el producto queda listo para ingresar al canal de comercialización a través de los mayoristas, quienes lo transportan para que sea distribuido a las cadenas de supermercado a los frigoríficos, carnicerías entre otros para que finalmente lo puedan adquirir el consumidor. Esta gráfica representa el ciclo productivo del sector avícola (Ver Figura 1).

### **Bases Legales**

Para llevar a cabo la propuesta es necesario realizar ciertas consideraciones en cuanto al sustento de normas y leyes vigentes enmarcadas por el estado venezolano; sobre la cual se fundamenta la investigación. En tal sentido, se presentan las bases legales que apoyan esta investigación, que son:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5.453 de fecha 24 de marzo de 2000, específicamente en su Artículo 112, consagra que:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población.

En el artículo anterior se expresa el equilibrio entre la iniciativa privada, libertad de la empresa, comercio e industria y la autoridad del Estado para promover el desarrollo del país.

Sumado a lo anterior, el artículo 305 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), consagra que:

El Estado promoverá y desarrollará la agroecología como base estratégica del desarrollo rural integral, a fin de garantizar la seguridad y la soberanía alimentarias de la población, entendidas como la disponibilidad suficiente y estable de alimentos en el ámbito nacional y el acceso oportuno y permanente a éstos por parte del público consumidor. La seguridad y soberanía alimentarias se alcanzarán desarrollando y privilegiando la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola.

Donde el Estado asume su compromiso de protección a favor de la agricultura.

Asimismo, en su artículo 308 se establece que:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

El artículo anterior refiere al interés del Estado en la protección y fomentación de los pequeños y medianos comerciantes, en cuanto a financiamiento, asistencia y capacitación como incentivo al desarrollo económico del país.

En el ámbito específico de las granjas de pollo y de engorde se hace referencia a La ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria, Gaceta Oficial No. 5.889 del 31 de julio de 2008, donde se establece en el artículo 1 que el Estado garantiza la seguridad y la soberanía agroalimentaria en concordancia con los lineamientos constitucionales, entendiéndose por seguridad alimentaria a la disponibilidad estable de alimentos en la nación, asegurar la distribución de la producción nacional agroalimentaria con el propósito de atender las necesidades básicas de la población.

A tales efectos, el Estado deberá dictar medidas de orden financiero, comercial, transferencia, tecnológicas, tenencias de tierra, infraestructura y capacitación de mano de obra a fin de lograr el autoabastecimiento.

La Ley Orgánica de Precios Justos, Gaceta Oficial No. 40.340 del 23 de enero de 2014, la cual establece el control de ganancias y determinación de precios justos, cuyo objeto es fijar criterios justos de intercambio bajo la determinación de porcentajes de ganancias razonables. Cuyo ente inspector y fiscalizador es la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE).

En lo referente a las pequeñas y medianas empresas, el Decreto 1.413. (Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma del Decreto para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social). Gaceta Oficial No. 6.151 (Extraordinario), 18 de Noviembre de 2014, en su artículo 16 establece sus competencias en cuanto a ejecutar las políticas y estrategias de promoción a la pequeña y mediana industria, financiar los proyectos de inversión del sector asignando para todos los efectos, al Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI).

Es importante señalar que con este Decreto el legislador trata de mejorar la calidad de vida de la población mediante la creación de oportunidades para su crecimiento económico y el aumento en las fuentes de trabajo, fortaleciendo al desarrollo de la pequeña y mediana industria.

Por su parte el precio de carne de pollo está tipificado en la providencia administrativa 37-2015, mediante la cual se fija el precio máximo de venta del productor y del importador, el precio máximo de la de venta del distribuidor mayorista y precio de venta justo de los productos.

### **Definición de Términos Básicos**

**Bien:** es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado.

**Cliente:** la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

**Competencia:** se refiere a las empresas que son rivales en el mercado de algún producto determinado.

**Consumidor:** individuo que hace uso final de los bienes y servicios que produce la economía de un país para la satisfacción de sus necesidades.

**Control:** poder para dirigir las políticas financieras y de explotación de una sociedad, con el fin de obtener beneficios de sus actividades.

**Costo:** es el valor de los factores de producción empleados en la elaboración de bienes y servicios.

**Empresa:** persona jurídica cuyo fin primordial es obtener utilidades a través de la venta de un bien o servicio.

**Endeudamiento:** Representa una posibilidad para las empresas que tienen la necesidad de financiar sus inversiones, donde no todas tienen las mismas posibilidades de acceso, una compañía que tienen muy pocos activos le es muy difícil encontrar acreedores dispuestos a prestarles dinero.

**Estrategia:** consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa.

**Financiamiento:** se designa con el término de Financiamiento al conjunto de recursos monetarios financieros que se destinarán a para llevar a cabo una determinada actividad o proyecto económico.

**Gestión:** Proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad.

**Mercado:** lugar físico donde se realizan las compraventas. Conjunto de compradores que buscan un determinado producto.

**Planes:** Documentos que contemplan en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

**Planificación:** selección y organización de las acciones futuras que deberán ejecutar las personas que trabajan en la empresa.

**Producto:** es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad.

**Proveedor:** una entidad de negocios que suministra a la compañía bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en, la producción de los bienes y/o servicios de la compañía.

**Riesgo:** Es la posibilidad de que se produzca un acontecimiento que conlleve pérdidas materiales, valores asegurados expuestos a sufrir pérdidas.

**Servicio:** es una prestación, un esfuerzo o una acción.

**Toma de decisiones:** elegir una alternativa entre varias para lograr un objetivo empresarial.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología representa los pasos y procedimientos que se han seguido en la investigación del trabajo, incluye un conjunto de aspectos que le permiten a la investigadora recolectar información, procesar datos y establecer conclusiones pertinentes en torno al caso que se estudia. Es por ello, que Arias (2012), comenta al respecto que: “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas, y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación” (p. 110). Una vez organizada la investigación, es necesario proceder a la elección de los instrumentos metodológicos y técnicos que se van a utilizar, los criterios de selección de un método van a depender de la naturaleza del fenómeno que se va a estudiar de forma sistemática con formulación de métodos que deben ser usados en la investigación científica.

#### **Diseño de la Investigación**

El diseño corresponde a la forma como se aborda la investigación, y la manera de obtener los datos empleados en la indagación. Para Palella y Martíns (2010), “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema” (p. 86); es decir, es la forma que se plantea la investigadora para afrontar el problema del estudio. En cuanto al diseño de la investigación, se consideró no experimental, Palella y Martíns (2010), comentan que el diseño no experimental es aquel que: “se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p. 86). Por su parte la investigación no experimental

permite tomar los datos de manera precisa considerando exactamente las condiciones de las variables o los recursos escogidos para tal fin.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es una serie de métodos utilizados para resolver problemáticas, cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de operaciones lógicas, tomando como punto de referencia los objetivos planteados. También, se puede decir que es una estrategia que acoge el investigador para darle respuesta al problema planteado y poder así adoptar un criterio del trabajo de grado.

En este caso, se considera un tipo de investigación de campo, porque el mismo se realizó dentro del lugar donde se está presentando la situación que se estudia; es por esta razón, que los datos se obtuvieron a través del contexto directo, lo que facilitó la información necesaria para el logro de los objetivos desarrollados. Al respecto, Ander-Egg (2011), comenta que: “se conoce con esta expresión aquella parte de un estudio o investigación que se realiza en un espacio concreto en contacto directo con la comunidad, institución, grupo o personas que son la población objeto de estudio” (p. 148). Se considera de campo, pues el mismo se realizará en el lugar donde se presenta el problema de gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua. De esta manera, asegurar que los datos obtenidos sean exactos, objetivos y comprobables; además, permite el estudio de las causas y los efectos pertinentes al tema, con el propósito de determinar la ocurrencia de éste.

Por otro lado, se considera de nivel descriptivo, ya que en ella se permite contactar si un problema realmente se ha presentado, descubriendo los hechos tal como se presentan y su relación con el contexto real de conocimiento. En este sentido, Palella y Martíns (2010), se refieren al nivel descriptivo como: “el que permite interpretar realidades de hecho. Incluye la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición, procesos de los fenómenos” (p. 92). En consecuencia, el nivel de la investigación es descriptivo, ya que la misma permitirá detallar de manera específica los elementos que forman parte de la investigación. Por lo tanto, se observa que la investigación descriptiva consiste en desglosar y analizar las características de los hechos, situaciones e informaciones recibidas, durante el estudio investigativo.

También, el presente estudio se apoyará en una investigación documental, la cual es definida por el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006), como: “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en fuentes bibliográficas y documentales” (p. 20). La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor.

Ésta se realizará a través de la revisión de libros, trabajos especiales de grado, informes, reportes, con el objeto de aportar información importante relacionada con los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos y la sustentación de aspectos metodológicos. También, con la finalidad de que la autora ampliará y profundizará los conocimientos, para que puedan ser aplicados en la elaboración de las

estrategias que fortalezcan la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde.

En cuanto a la modalidad, se considera proyecto factible. Al respecto, Palella y Martíns (2010), comentan que: “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p. 97). Es decir, la investigadora considera que es proyecto factible debido a que se desarrollará una Propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

La misma permite facilitar el análisis integral y asegurarse que los pequeños y medianos productores del sector avícola posean las características con sentido financiero y operativo, como marco referencial para identificar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.

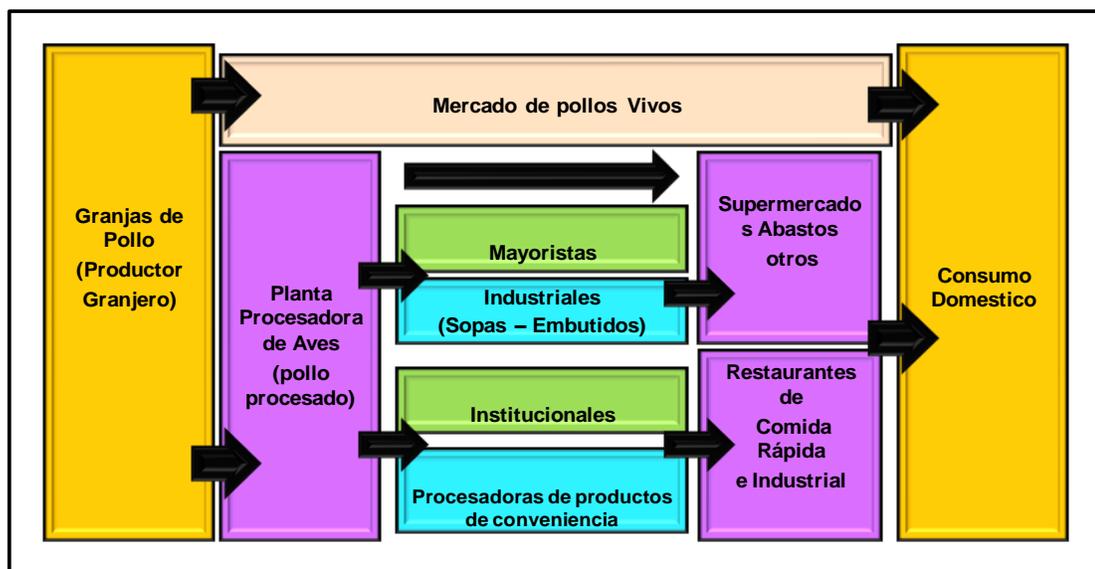
## **Población y Muestra**

### **Población**

Es importante tener en cuenta que para determinar la población en la investigación es necesario tener claro cuál es canal de distribución de la carne de pollo en Venezuela: el primero en la cadena es el productor (granjero), el cual forma parte del sector primario de la producción, este produce de forma independiente o integrado a los complejos agroindustriales avícolas por medio de contratos, donde la producción es destinada al

engranaje del ciclo productivo del pollo, incluyendo los mataderos avícolas y algunas granjas de cría de pollos de engorde de los principales agroindustriales del sector avícola como por ejemplo: Protinal, Seravian, Granjas la Caridad y Agrolucha, entre otros.

Los complejos agroindustriales avícolas, cuentan con las plantas procesadoras de aves, donde el pollo es beneficiado y comercializado a través de distribuidoras, mayoristas, industriales de sopas y embutidos; institucionales (comedores industriales). Representando otro eslabón dentro de la cadena de distribución; posteriormente, sigue la cadena de comercialización vendiendo el producto que se adquirieron a hipermercados, supermercados y minoristas. También, se incluye el consumo de restaurantes, hoteles, Fuerza Armada, Hospitales, comedores, entre otros, denominados “Consumo Institucional” y así hasta llegar al consumidor final (Ver Figura 2).



**Figura 2. Canales de Distribución del Pollo de Engorde**

Fuente: FENAVI (2008). Elaborado por la investigadora.

La presente investigación realizó el estudio a los productores de pollos (granjeros) ubicados en Villa de Cura, Estado Aragua, con el fin de conocer la situación actual de su gestión financiera.

Ahora bien, cuando se habla de población, se hace referencia a todo un universo, el cual está determinado por sus características definitorias. Según Arias (2012), la población se refiere a: “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna de sus características” (p. 110). Para los efectos de la presente investigación, la población estará constituida por los cinco (5) productores de pollo (granjeros) ubicados en la Región central del País, a continuación detalle:

### **Cuadro 1**

#### **Granjeros de Granjas de Pollo de Engorde**

<b>Pequeños y Medianos Productores</b>	<b>Cantidad</b>
Niño (Pollo Premiun) (PyMEs)	02
Gransaso (PYME)	02
San Pablo (PYME);	02
Ponderosa (PYME);	02
Maella (PYME) Pollo Campestre	02
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Fuente:** La Investigadora (2015).

### **Muestra**

Se habla de muestra cuando se seleccionan algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la

cual fueron tomados. Una muestra, no es más que la escogencia de una parte representativa de una población. Para Palella y Martins (2010): “la muestra es una porción, parte o subconjunto que representan a toda la población” (p. 106). En tal sentido, la misma estará conformada por la población tomada para el estudio. Estos autores contemplan que la muestra “...descansa en el principio de que ésta representa la totalidad y por tal reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída, indicando su representatividad” (p. 106).

En este estudio, por considerar la población pequeña, la investigadora seleccionó las diez (10) personas que manejan el área administrativa y financiera de las granjas seleccionadas, lo que representa el cien por ciento (100%) de la población a través de un estudio de tipo censal. Para esta clasificación, se apoya en lo comentado por Palella y Martins (2010), quienes en cuanto a la muestra censal afirman que es “cuando se estudia la población en su totalidad, significa hacer un censo o estudio de tipo censal” (p. 105). Ahora bien, la muestra queda representada por toda la población en general.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra de acuerdo a la problemática planteada, la etapa subsiguiente consistirá en recabar los datos pertinentes sobre las variables estudiadas, para de esta manera, codificar las mediciones obtenidas a fin de que fueran analizadas bajo ciertos criterios de fiabilidad.

Según Arias (2012), las técnicas son: “procedimientos o formas particulares de obtener datos de información” (p. 67); por lo tanto, las técnicas son los medios que emplea la investigadora para la recolección de datos. Para este estudio, en particular, se seleccionó la observación directa y la encuesta.

En cuanto a la observación directa, Ander-Egg (2011), hace referencia a “la acción de advertir, examinar o reparar la existencia de cosas, hechos o acontecimientos mediante el empleo de los sentidos, tal como se dan en un momento determinado” (p. 119); por esta razón, la investigadora procede a realizar un diagnóstico por medio de la observación en las granjas seleccionadas en el estudio.

Por su parte, Ander-Egg (2011), se refiere a la encuesta como: “la información recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera” (p. 112). En la investigación se emplea esta técnica, con el fin de recolectar la información necesaria, adicionalmente la investigadora empleará la técnica encuesta para recolectar la información y de esta manera, determinar la situación financiera actual objeto de estudio.

En el caso de los instrumentos, Palella y Martins (2010), citan que son: “las herramientas que permiten observar y la finalidad de ese proceso es que será utilizado para registrar la observación” (p. 125), esto indica que los instrumentos son los medios tangibles en el que se apoya la investigadora para registrar la información que recolecta en el estudio, dentro de estos se encuentra el cuestionario.

Posteriormente, elabora el cuestionario conformado por una lista de preguntas para la recolección de información que, según Palella y Martins (2010), consiste en: “un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa procurando que la respuesta no sea ambigua” (p. 131). En este caso, la investigadora seleccionó un cuestionario que permite obtener opiniones de las personas encuestadas durante el avance del trabajo de investigación. Para este caso, selecciona un cuestionario con dos (2) alternativas de respuestas, del cual Palella y Martins (2010), expresan lo siguiente: “en ellos la información se subdivide dicotómicamente en dos categorías” (p. 136). Entonces la investigadora procede a formular un cuestionario con dos (2) alternativas de respuestas, para lograr el cumplimiento de cada objetivo de manera más precisa.

## **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

### **Validez**

La validez se define como la ausencia de sesgos. Para Palella y Martins (2010): “representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.160). Este tipo de validez es básico, pues hace que el instrumento tenga definido claramente el constructor teórico que pretende medir y que el mismo pueda operacionalizarse mediante indicadores coherentes.

La misma se realiza mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres (3) expertos en la materia objeto de estudio y en metodología y construcción de instrumentos un ejemplar del instrumento

con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada indicador e interrogante; para ello, se apoya en lo presentado por Palella y Martins (2010); posteriormente, hacen recomendaciones para que la investigadora efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario.

- **Pertinencia:** relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.

- **Redacción:** es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico.

- **Adecuación:** es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.

## **Confiabilidad**

Es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Para Palella y Martins (2010): “representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales” (p. 164). Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad. Para realizar este procedimiento la autora se apoya en el modelo que presenta Palella y Martins (2010), el cual cita que: “el mismo es para validar el cuestionario que se aplicará durante el desarrollo de la investigación” (p. 162).

Existen diversos factores que afectan la confiabilidad de los instrumentos. Dos (2) de ellos son el número de preguntas de los cuestionarios (se debe asegurar que se cuenta con uno integrado por múltiples preguntas relacionadas con cada una de las categorías) y la muestra de usuarios sobre la que se calcula la estimación de la confiabilidad. Cuando se tiene el instrumento ya diseñado y revisado por los expertos se está en condiciones de comenzar a administrarlo. Pero es importante recordar que no se ha demostrado eficacia del instrumento en condiciones reales.

Para ello, la investigadora procede a calcular la confiabilidad con apoyo a lo que citan Palella y Martins (2010), respecto al instrumento dicotómico empleando el coeficiente  $KR_{20}$ , se divide el instrumento en tantos ítems tenga, hicieron Kuder y Richardson y este coeficiente se aplica para instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas” (p. 168), lo que permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes, aplicando la siguiente la fórmula:

$$KR_{20} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum p \cdot q}{St^2} \right] = \frac{10}{10-1} \left[ 1 - \frac{5,53}{17,21} \right] = 0,75$$

Donde:

$k$  = Número de ítems del instrumento.

$p$  = Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem.

$q$  = Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem.

$S^2$  = Varianza total del instrumento.

## Cuadro 2

### Criterios de Decisión para la Confiabilidad

RANGO	CONFIABILIDAD
0.81-1	Muy Alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Media
0.21-0.40	Baja
0-0.20	Muy baja

Cabe destacar, que el resultado es 0,75 que se aproxima a uno (1), por lo que se puede asegurar que existe una alta confiabilidad, lo que permitirá elaborar el instrumento final para ser aplicado a la población o muestra seleccionada.

### Técnicas para el Análisis de los Datos

En esta etapa del proyecto se procede a demostrar y discutir la información obtenida en los instrumentos. Al respecto, Palella y Martins (2010), comentan que: “los resultados permiten sintetizar resultados obtenidos con el fin de proporcionar mayor claridad a las respuestas y conclusiones respecto a interrogantes planteadas en la investigación” (p. 182). Es decir, la interpretación de los resultados trata de dar sentido,

ofrecer una aplicación a los datos obtenidos, permite analizarlos y los compara con las teorías que sustentan el estudio, en función de los objetivos de la investigación.

Cabe señalar, que con el análisis de los resultados se propone interpretar y analizar los resultados de la investigación, de donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones, se formula una relación entre hechos y explicaciones. Este espacio está destinado, de un cierto modo, a respaldar al objetivo general, explicar y comparar los resultados obtenidos con la teoría para así hallar las conclusiones.

Para representar los datos, la autora procede a realizar un análisis de los indicadores observados, en cuanto a los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, serán representados en tablas de frecuencia simples y diagramas circulares, para obtener las proporciones de los resultados, en forma cuantitativa, comparándolos y luego comunicándolos por medio del análisis e interpretación, que corresponde a un análisis cualitativo.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), se refieren al análisis cuantitativo como: “El tipo de análisis de datos, por medio de un conjunto de procesos secuencial y probatorio” (p. 6). Los datos son producto de mediciones se representan mediante números se deben analizar a través de métodos estadísticos.

Por otra parte, el análisis cualitativo lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2010), como: “La interpretación, que resulta de un proceso de análisis de resultados” (p. 8). Varía de acuerdo con cada estudio en particular cuando sea información netamente teórica. De esta forma, se permite

demostrar un proceso eficiente y eficaz, por medio de la implementación de estos instrumentos importantes para el desarrollo de esta investigación.

### **Definición Operacional de las Variables**

La constituye un proceso para transformar las variables y medirlas. Para Arias (2012), la operacionalización es “el proceso mediante el cual se transforma la variables de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles” (p. 62); es decir, la variables se llevan a su mínima expresión por medio de dimensiones e indicadores para ser cuantificable.

Este mismo autor comenta que las variables son: “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57). Esto indica que las variables son condiciones que pueden ser distintas o modificarse según su contexto.

Por otra parte, Arias (2012), comenta que la dimensión es: “un elemento integrante de una variable compleja que resulta de su análisis o descomposición” (p. 60). Por ende, la investigadora procede a descomponer la variable en la dimensión correspondiente, hasta llegar a los indicadores. Finalmente, Arias (2012), cita que un indicador es: “un indicio, señal, o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones” (p. 61). En este caso, la investigadora pretende llevar las variables, en sus respectivas dimensiones, e indicadores y, posteriormente, medirlas por medio de los instrumentos de recolección de datos. A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de las variables de esta investigación:

### Cuadro 3

#### Definición Operacional de las Variables

**Objetivo General:** Proponer estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
Diagnosticar la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores	Gestión Financiera	Control Financiero	- Estimación de Ingresos		1
			- Flujo de Caja proyectado		2
			- Costos de Producción		3
			- Indicadores financieros		4
			- Presupuesto Estimado		5
			- Cumplimiento del Presupuesto		6
Analizar el entorno interno y externo en que se desarrollan las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores	Entorno	Análisis Interno	- Organización	C U E S T I O N A R I O	7
			- Capacidad Instalada		8
			- Competencia		9
			- Infraestructura		10
			- Rendimiento		11
		- Proyecciones Comerciales	12		
		- Proceso de Producción	13		
		- Recursos	14-15-16		
		- Equipamiento de maquinarias	17		
		- Planes de control de calidad	18		
- Recursos Económicos	19				
Análisis Externo	- Segmentación de Mercado	20			
	- Descripción del Producto	21			
	- Canales de Distribución	22			
	- Diferenciación con la Competencia	23			
	- Crecimiento Económico y Rendimiento	24			
- Pronósticos de las Ventas	25				
Determinar qué elementos de la gestión financiera son aplicables a las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores	Elementos de la Gestión Financiera	Planificación Financiera	- Planeación Estratégica		26
		Estrategia de Diversificación	- Integración Horizontal		27
			- Integración Vertical		28
		- Diversificación relacionada y no relacionada	29		
Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores	Estrategias para la Gestión Financiera	Propuesta	- La propuesta		

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **Presentación de los Resultados**

Una vez recogida y procesada la información, se presentan los resultados de manera adecuada, de forma tal que contribuya a una mejor comprensión y exposición de dichos resultados, en función del objetivo del trabajo.

La presentación se realiza con una secuencia lógica en la exposición de cada uno de los ítems elaborados y presentados en el cuestionario, conformado por veintinueve (29) ítems, el cual se hizo por medio de las tablas de frecuencias y gráficos circulares, sometidos a un procesamiento estadístico para agruparlos y resumirlos.

Los cuadros estadísticos resultan de gran ayuda tanto para la investigadora como para el lector del trabajo, ya que constituyen una forma sintetizada y más comprensible de mostrar los resultados sobre todo cuando la información es de tipo descriptivo. Además permite mostrar frecuencias, relaciones, contrastes, variaciones y tendencias mediante una presentación ordenada de la información. Una vez aplicado el instrumento de recolección de la información, esta fue agrupada por la investigadora, luego se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojó se ubica en la indique las conclusiones a las cuales llega la investigación.

**Objetivo 1:** Diagnosticar la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

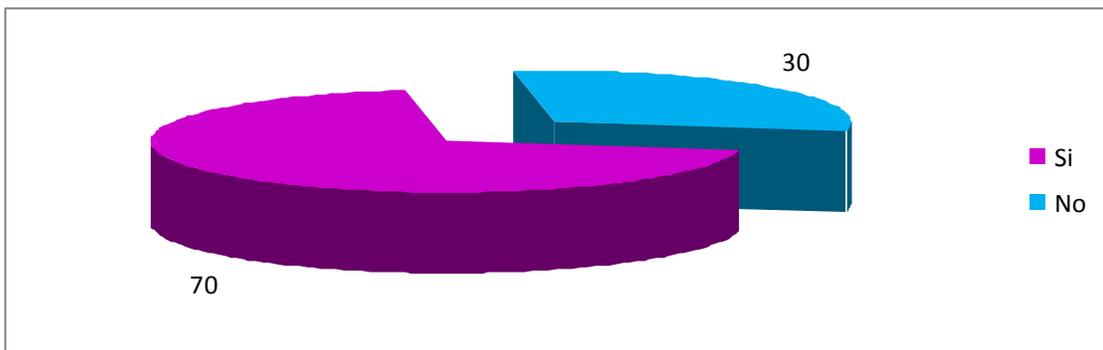
**Ítem 1.** ¿Se estiman los ingresos que se obtendrán en la granja?

**Cuadro 4**

**Estimación de los Ingresos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 1. Estimación de los Ingresos**

Fuente: La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** La muestra que se le aplicó el cuestionario respondió en un 70% que si realizan la estimación de los ingresos como parte de la gestión financiera de la granja mientras que un 30% respondió que no estiman ingresos para su funcionamiento. Según Miranda (2005): “La estimación de los ingresos en ocasiones es bien complicada, y depende, en gran parte, de la calidad y rigor de los estudios de mercado...” (p. 192). En

el caso específico de las granjas de pollo, la estimación que realizan es basada en el *know how*, dependiendo de las tasas de crecimiento y mortalidad de los pollos, y por lo tanto, pueden diferir entre los meses de verano e invierno.

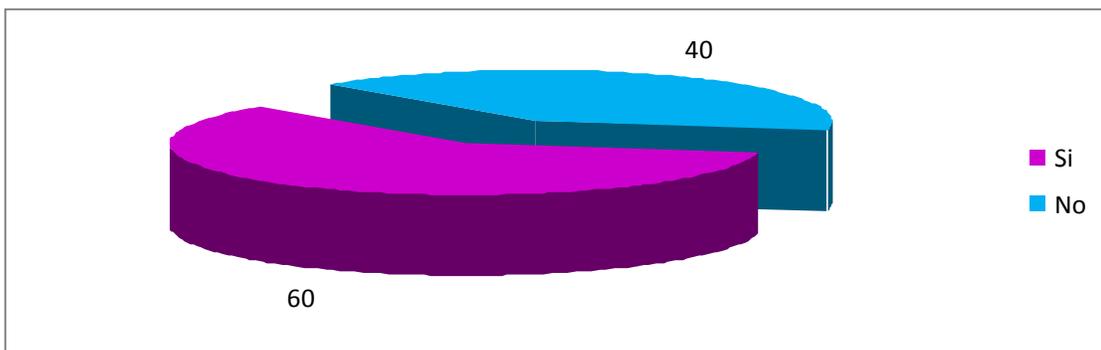
**Ítem 2.** ¿Se elabora el flujo de caja proyectado para determinar los costos y la rentabilidad comercial esperada?

**Cuadro 5**

**Flujo de caja Proyectado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La investigadora (2015)



**Gráfico 2. Flujo de caja Proyectado**

Fuente: La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** aquí se puede observar que un 60% elabora flujo de caja proyectado, mientras que el 40% respondió que no lo elaboran, la importancia de proyectar el flujo de caja radica en que con su aplicación se pueden estimar los costos y tener conocimiento de la rentabilidad que

esperan obtener durante el ejercicio económico. Para Hamilton y Pezo (2005): “el flujo de caja proyectado es uno de los elementos más importantes... ya que la evaluación del negocio se efectuará sobre los resultados que en este estado financiero se determinen” (p. 165). En el caso específico de las granjas de pollo de engorde, corresponden a estimaciones derivadas de las prácticas cotidianas del negocio.

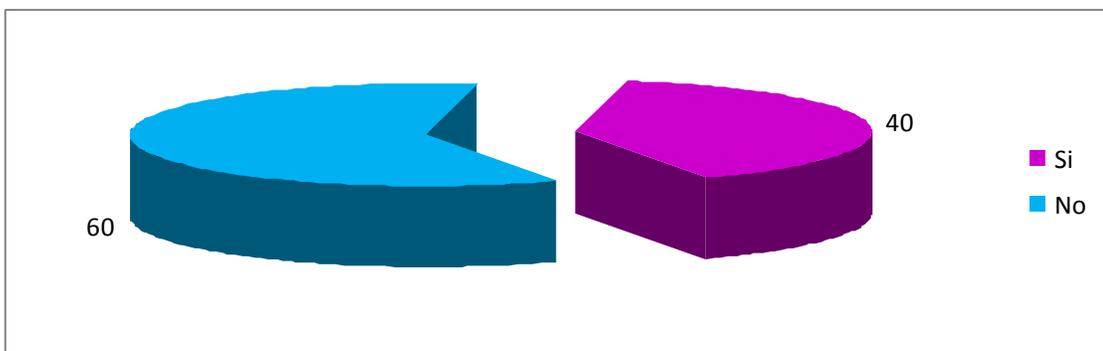
**Ítem 3.** ¿Se estiman costos de producción como estrategia en la gestión financiera?

### Cuadro 6

#### Costos de Producción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La investigadora (2015)



**Gráfico 3. Costos de Producción**

Fuente: La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** 60% respondió que no estiman los costos de producción, como control financiero. El resto representado por un 40%

respondió que sí, estas personas consideran necesario estimar los costos de producción para obtener información oportuna acerca de su gestión financiera. Los costos de producción, según Ávila (2004): “es el conjunto de operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en artículo de consumo o de servicio” (p. 143). Basado en lo que indica Fenavi (2014), actualmente el costo de producción ha aumentado un 75% debido a los incrementos en precio de la materia prima, que en el caso específico del sector avícola está constituida por producción nacional e internacional que imposibilita estimaciones.

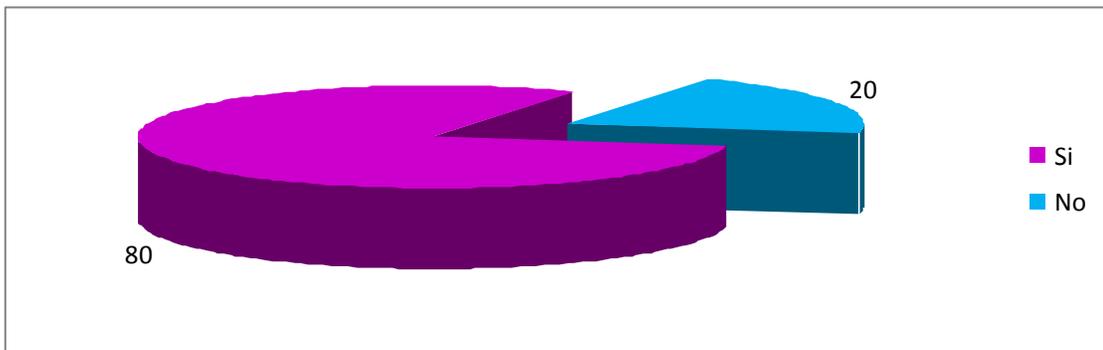
**Ítem 4.** ¿Se emplean indicadores financieros en las granjas?

**Cuadro 7**

**Indicadores Financieros**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La investigadora (2015)



**Gráfico 4. Indicadores Financieros**

Fuente: La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** en este ítem se observa que un 80% del personal encuestado estuvo de acuerdo respondiendo que si emplean indicadores financieros para el análisis e interpretación de los resultados de las actividades productivas de las granjas. 20% respondió que no los aplican. Vidales (2003), los define los indicadores financieros como: “índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales, a través del tiempo” (p. 255). En el caso específico de las granjas, los indicadores financieros que llevan parten de anotaciones diarias de los costos y gastos e ingresos para determinar la ganancia.

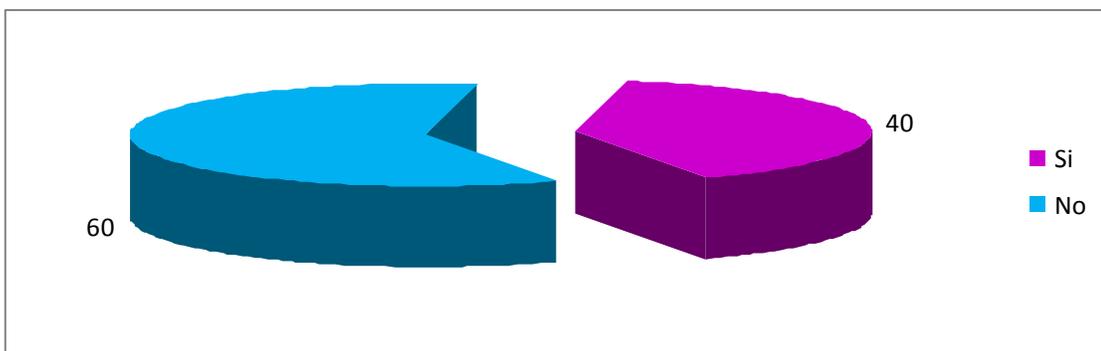
**Ítem 5.** ¿Se elabora presupuesto basado en los objetivos financieros que se desea alcanzar?

**Cuadro 8**

**Presupuesto Estimado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La investigadora (2015)



**Gráfico 5. Presupuesto Estimado**

Fuente: La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** 60% indicó que no elaboran presupuestos para la producción de un determinado tiempo, mientras que el 40% indicó que si elaboran sus presupuestos, ya que les permiten hacer su proyección económico financiera. Hernández (2011), acota que un presupuesto estimado contempla una: “Proyección de recursos financieros previstos para cada meta institucional y de las metas de los proyectos y programas” (p. 173). Es importante que los granjeros incluyan en sus prácticas habituales esta herramienta financiera, que coadyuva a la organización a una marcha adecuada durante un ejercicio económico, permitiendo planificar debidamente las metas, ventas, producción, costos, gastos y utilidades.

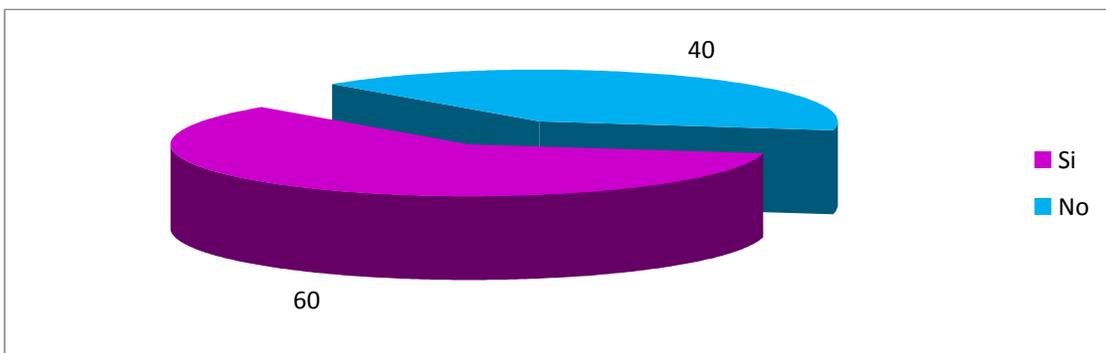
**Ítem 6.** ¿Se lleva un seguimiento del cumplimiento del presupuesto estimado?

**Cuadro 9**

**Cumplimiento del Presupuesto**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pinto (2015)



**Gráfico 6. Cumplimiento del Presupuesto**

Fuente: Pinto (2015)

**Análisis e Interpretación:** se evidencia que un 60% que las personas encargadas de las granjas avícolas si cumplen los presupuestos estimados. 40% no lo cumplen es obvio, ya que no los elaboran. Blázquez et al (2000), plantean que: “deben cumplir los presupuestos... pero lo importante de un presupuesto es que traduce las decisiones y los planes... sobre la forma de asignar sus recursos económicos a los diferentes programas de acción” (p. 72). Es necesario crear la cultura de elaboración de presupuestos, basados en el logro de objetivos y metas de la empresa, con indicadores de cumplimiento que logren identificar las desviaciones del mismo bien sea por encima o por debajo, a fin de realizar los ajustes necesarios y diseñar estimaciones futuras para una mejor administración de los recursos financieros.

**Objetivo 2:** Analizar el entorno interno y externo en que se desarrollan las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

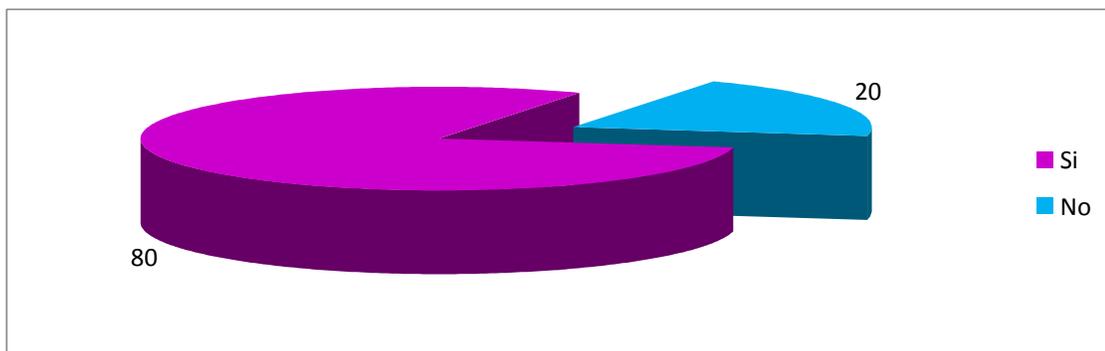
**Ítem 7.** ¿Se organizan las actividades internas en función de los proyectos de inversión para el desarrollo productivo?

**Cuadro 10**

**Organización**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La investigadora (2015)



**Gráfico 7. Organización**

**Fuente:** La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** estuvieron de acuerdo respondiendo si en un 80%, esto indica que manejan una organización interna considerando los proyectos para la inversión, el 20% restante respondió que no, es decir no se sienten organizados por falta de conocimientos financieros y productivos con respecto al entorno. Santandreu (2002), define la organización como un “conjunto de personas física o jurídicas interrelacionadas con determinados propósitos de interés común..., que tienen encomendada una misión o persiguen un objetivo concreto” (p. 145). La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. En el caso específico de las granjas de pollo, se puede inferir que las reglas, normas y actividades internas han surgido con el transcurrir de cada día y responden a las necesidades de producción, principalmente, y a las actuales exigencias del mercado en cuanto número de unidades, que obligan a buscar estrategias para responder a una creciente demanda, por lo que hay que generar el medio que permita la acción. Para ello, las granjas deben organizar todas sus actividades, a fin de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros) mediante la utilización de normas y bases de datos que contribuyan a contar con información fidedigna y real de los resultados de todos sus esfuerzos, y poder generar proyectos de

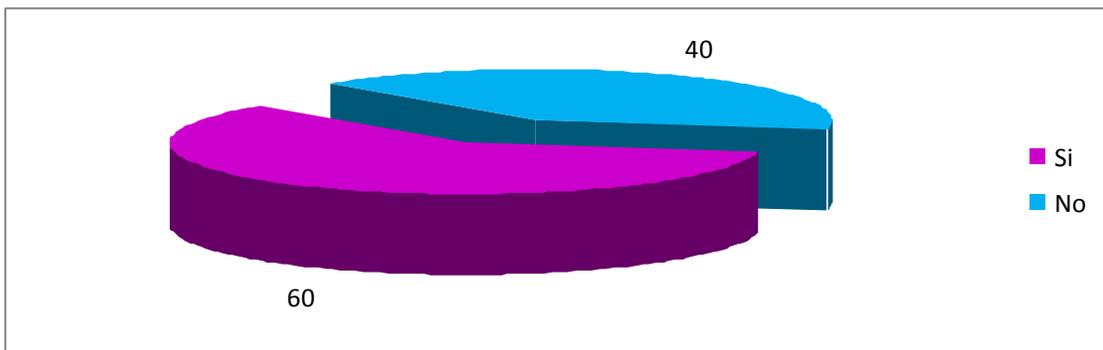
inversión que les permitan optar por financiamiento y alcanzar el tan anhelado desarrollo productivo.

**Ítem 8.** ¿La capacidad instalada es funcional para toda la cadena productiva de valor?

**Cuadro 11**  
**Capacidad Instalada**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La investigadora (2015)



**Gráfico 8. Capacidad Instalada**

Fuente: La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** se observa en un 60% de los encuestados consideran a la capacidad instalada de las granjas se encuentra en funcionalmente adecuada para toda la cadena productiva de valor. Sin embargo 20% considera que no cuenta con la capacidad instalada necesaria para la producción y el crecimiento económico en el entorno. Para Miranda (2005), la “capacidad instalada corresponde a la capacidad máxima

disponible permanentemente” (p. 119). La capacidad instalada en las granjas de pollo se usa para hacer referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado en número de pollo vivo, actualmente, aún y cuando la granjas están en su pleno uso de capacidad instalada, no logran cubrir la demanda de pollos de engorde a las cadenas de comercialización quedando una demanda insatisfecha.

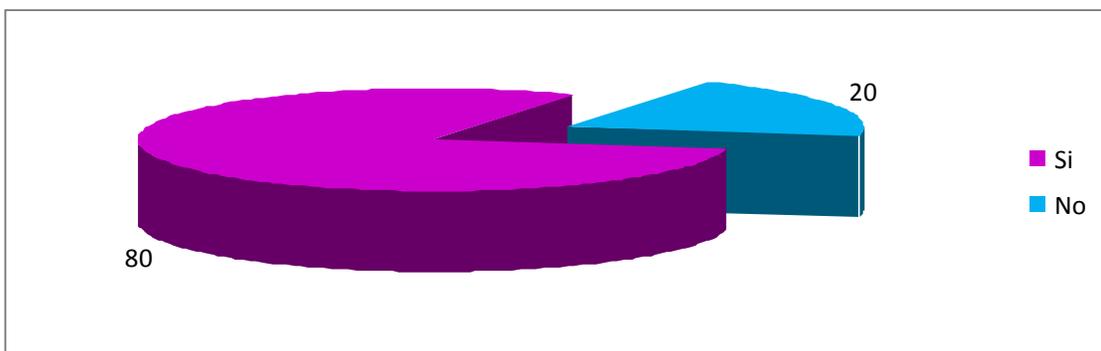
**Ítem 9.** ¿Existe competencia en el mercado regional y nacional?

**Cuadro 12**

**Competencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La investigadora (2015)



**Gráfico 9. Competencia**

Fuente: La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** el resultado de este indicador demuestra en un 80% que existe una marcada competencia en el mercado regional y nacional en los rubros avícolas mientras que el 20% respondió que no existe

competencia alguna. Según Vidales (2003), indica que la competencia es un “término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás...” (pp 122-123).

En las economías de escala mundial la competencia de mercado es quien regula el precio de la oferta, pues el consumidor tendría más opciones a elegir, permitiéndole la libertad en cuanto a la búsqueda de calidad, precio y disponibilidad. Una competencia en equilibrio maximiza la eficiencia en la asignación de los recursos, asegurando condiciones equitativas.

Sin embargo, caso contrario ocurre en las granjas de pollo sujetas a estudio, pues su producción está ya vendida incluso antes del término de la mismas como consecuencia de que las unidades demandadas superan la oferta originándose la escasez. Esto sin adicionar que los productos del sector se encuentran regulados por el Estado Venezolano generando una situación socialmente indeseable, identificada como el desabastecimiento cuyo concepto surge de los productos que presentan una mayor demanda y una menor oferta, la cual consiste en que los precios controlados no resguardan el máximo bienestar social, toda vez que no puede garantizar su disponibilidad a todos los consumidores en las medidas que lo requieran, como si lo hacen los precios de mercado, el máximo excedente del consumidor.

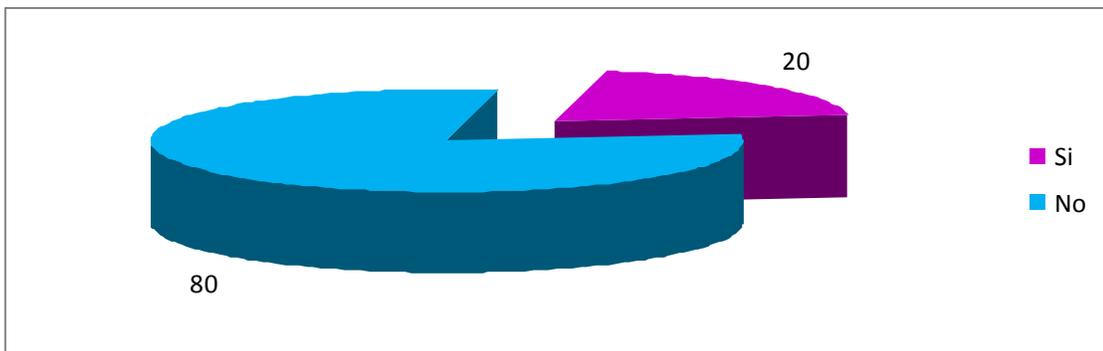
**Ítem 10.** ¿La infraestructura está acorde para la producción que demanda el consumo actual?

**Cuadro 13**

**Infraestructura**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La investigadora (2015)



**Gráfico 10. Infraestructura**

Fuente: La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** un 80% indica que la infraestructura no está acorde con la producción que demanda el consumo actual mientras que el 20% respondió que si, al respecto Santandreu (2002) define la Infraestructura, como un “conjunto de obras, medios, instalaciones y recursos humanos, que exige o comprende una estructura mínima para su funcionamiento” (p. 114). La infraestructura actual de las granjas de pollo de engorde objeto de estudio está conformada por un galpón abierto tradicional, sin arborización, sin aislamiento de techo, con ventiladores que alberga hasta 8 aves por m<sup>2</sup>, dependiendo del peso requerido para mercadear, la época del

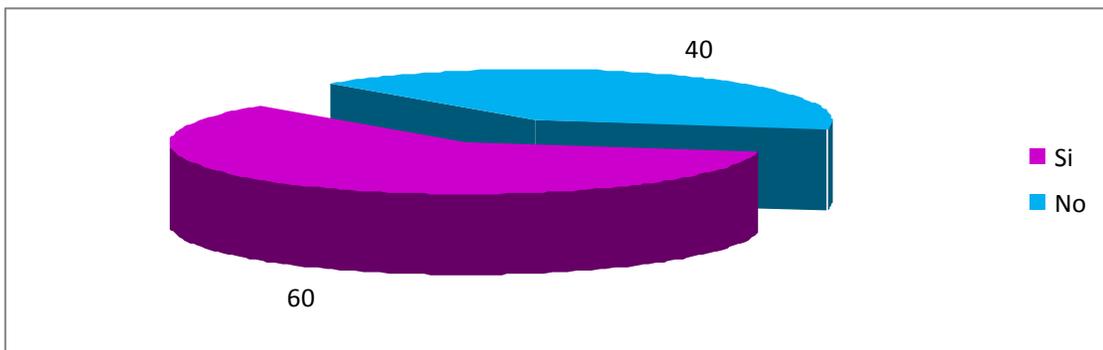
año y el clima de la estación y que por la falta de recursos no responde con la capacidad instalada.

**Ítem 11.** ¿El sistema de producción permite obtener el rendimiento económico para gestionar el crecimiento comercial?

**Cuadro 14**  
**Rendimiento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 11. Rendimiento**

Fuente: La investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** para el 60% el sistema de producción permite obtener el rendimiento económico para gestionar el crecimiento comercial, por su parte el 40% no está de acuerdo y respondió que no por ende el sistema productivo que opera en la actualidad no permite crecimiento económico. Para Domínguez (2007), el rendimiento es: “la relación entre la cifra de beneficios y el capital invertido para crear esos beneficios” (p. 52). La

teoría del crecimiento económico se ocupa, principalmente, de analizar los factores que influyen en el ritmo al que crece una economía en la expansión de la capacidad productiva de un país a corto plazo. Las granjas están afectadas por el incremento de los costos asociados a la producción, principalmente, los relacionados con materias primas importadas para la alimentación de los pollos de engorde.

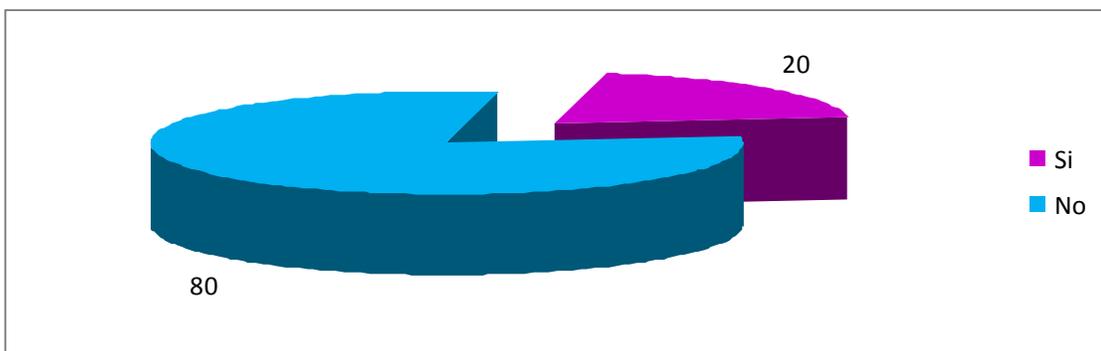
**Ítem 12.** ¿Se realizan proyecciones comerciales en el entorno económico?

**Cuadro 15**

**Proyecciones Comerciales**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 12. Proyecciones Comerciales**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** 80% manifestó que no se realizan proyecciones económicas, mientras que un 20% seleccionó la alternativa si, estas personas acotan que la falta de apoyo para la inversión no les permite

un crecimiento con mejores proyecciones comerciales en el entorno interno. La FAO (2004), señala en cuanto a las proyecciones comerciales que: “no se pretende que estas proyecciones constituyan un pronóstico de lo que sucederá en el futuro, sino una descripción de lo que puede suceder” (p. 163). Las proyecciones comerciales se realizan alineadas con las metas de producción, partiendo de lo que aconteció en el mes inmediatamente anterior, por lo que se puede interferir que las estimaciones se realizan a corto plazo y no tienen la finalidad de establecer unas metas para un determinado año, sin considerar propiamente resultados históricos y las tendencias identificadas por las áreas comerciales.

Resulta muy importante resaltar, que éste es el principio mismo de la planeación en una empresa y, los niveles determinados en este documento, servirán de base para proyectar el resto de los conceptos, que permitirán el logro de dichos ingresos (costos, gastos e inversiones). Por tanto, una atinada proyección de ventas es muy importante para trazar el camino correcto de la empresa. Estas proyecciones no se pueden llevar de forma aislada, deben tomar en cuenta el entorno económico, considerando para ello la tasa de crecimiento de la economía, la inflación y el costo del dinero. Sería muy recomendable que se incluyeran los principales factores que influyen en el sector en el cual opera, mismos que los analistas de la banca de inversión suelen concentrar en reportes usualmente disponibles para el público en general a través de las páginas de Internet de los bancos.

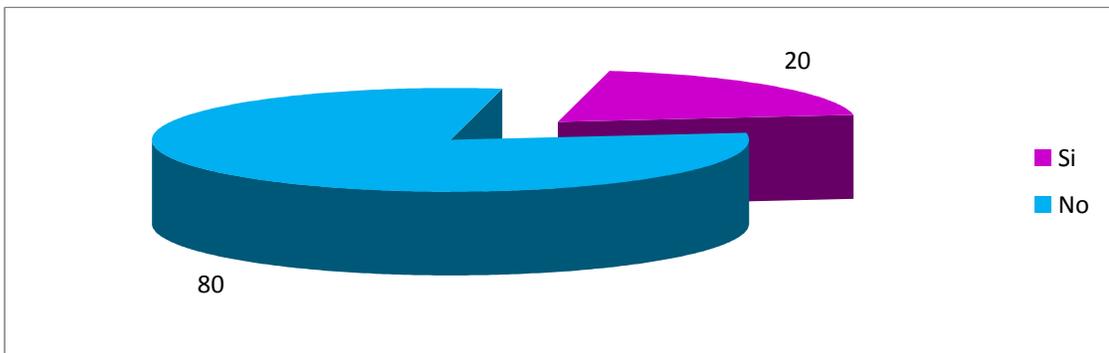
**Ítem 13.** ¿Dispone de los recursos económicos para llevar a cabo los procesos de producción?

**Cuadro 16**

**Proceso de Producción**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 13. Proceso de Producción**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** este ítem indica en un 80% que las granjas avícolas no disponen de los recursos económicos para llevar a cabo los procesos de producción por otros lado el 20% indicó que cuentan con recursos. Según Ávila los recursos económicos (2004): “Significan incorporar utilidad a las cosas; dicha utilidad se presenta desde que se obtienen los recursos naturales hasta que se consumen o utilizan” (p. 146). En Los recursos económicos son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea

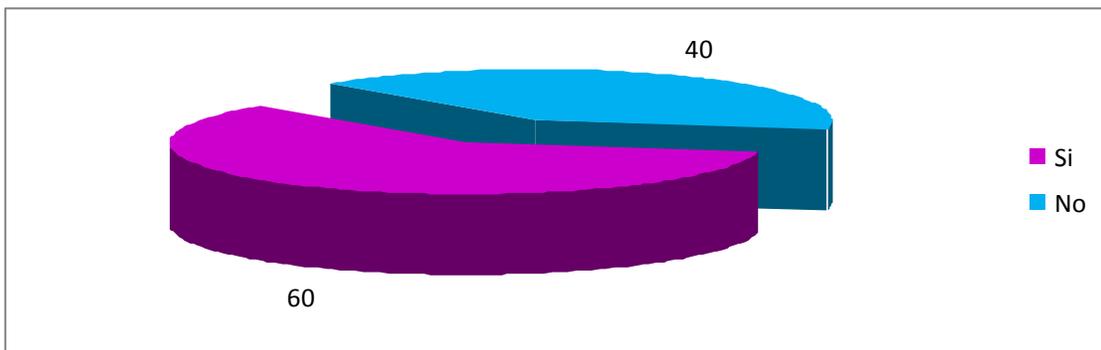
rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso.

**Ítem 14.** ¿Dispone de los recursos financieros para llevar a cabo los procesos de producción?

**Cuadro 17**  
**Recursos Financieros**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 14. Recursos Financieros**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** 60% manifestó que cuenta con recursos financieros propios para realizar la producción. 40% opinó que no cuenta con estos recursos; además, no tienen apoyo del Estado venezolano para las actividades de crecimiento comercial. Alles (2012), define los recursos financieros como aquellos que: “se refieren a los mecanismos de manejo de capital que requiere la empresa” (p. 14). La correcta administración de los

recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo.

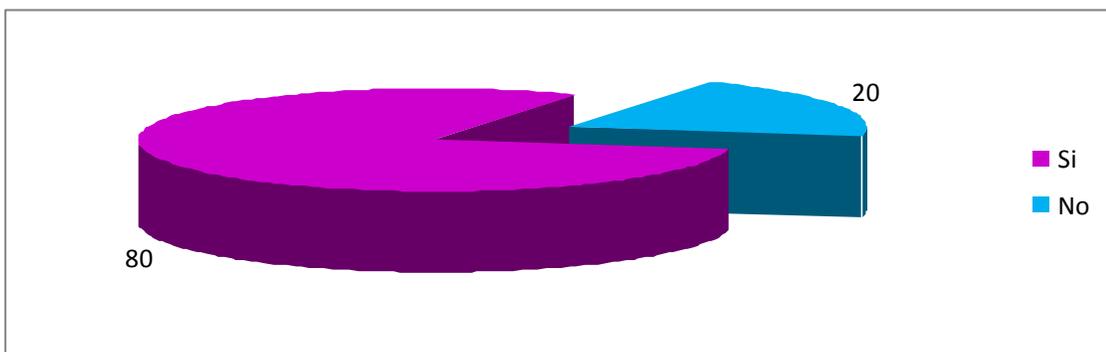
**Ítem 15.** ¿Dispone de los recursos humanos para llevar a cabo los procesos de producción?

**Cuadro 18**

**Recursos Humanos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 15. Recursos Humanos**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** 80% de las granjas cuenta con recursos humanos, es decir personal que se dedica a estas actividades avícolas. Un 20% consideró el personal no está preparado para la producción en este rubro. Para Alles (2012), indica que los recursos humanos son una: “Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización” (p. 14). El objetivo básico es alinear al personal con las estrategias de la organización, a fin de implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito la organización y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar el capital humano y su participación en los procesos permite consolidar las ventajas competitivas, por ello juegan una pieza indispensable en el proceso de planeación estratégica en cuanto a su compromiso con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

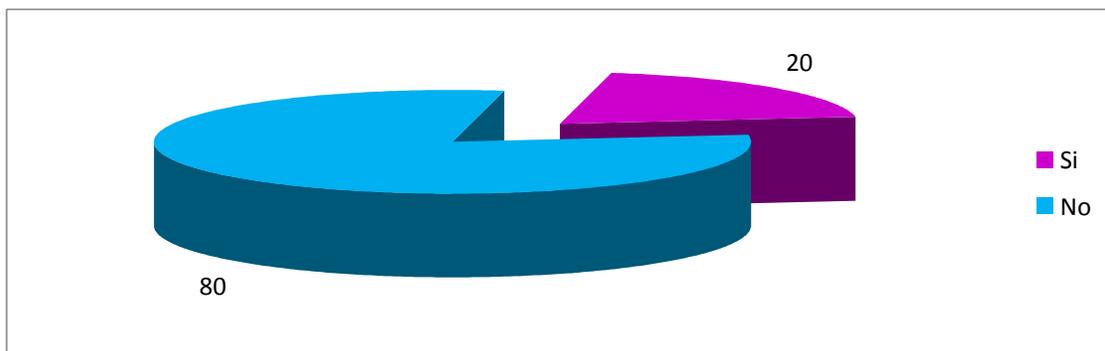
**Ítem 16.** ¿Dispone de los recursos Técnicos para llevar a cabo los procesos de producción?

### Cuadro 19

#### Recursos Técnicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 16. Recursos Técnicos**

**Fuente:** La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** se observa que el 80% manifestó que no dispone de recursos técnicos para desarrollar la producción, siendo estos esenciales y de gran importancia para el crecimiento productivo y un 20% consideró que sí. Según Boucher y Muchnik (1995), los recursos técnicos son “el patrimonio técnico... en un momento histórico dado... está localizado geográficamente y caracterizado culturalmente” (p. 185). El uso eficiente de las nuevas tecnologías que faciliten y agilicen los procesos de las organizaciones la han convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas. Sin embargo; actualmente las granjas emplean estrategias manuales para la administración de sus recursos e incluso alegan que la tecnología en sus procesos productivos para la bioclimatización de las granjas está un paso atrás de los últimos avances tecnológicos que repercuten en la calidad de los pollo vivos producidos

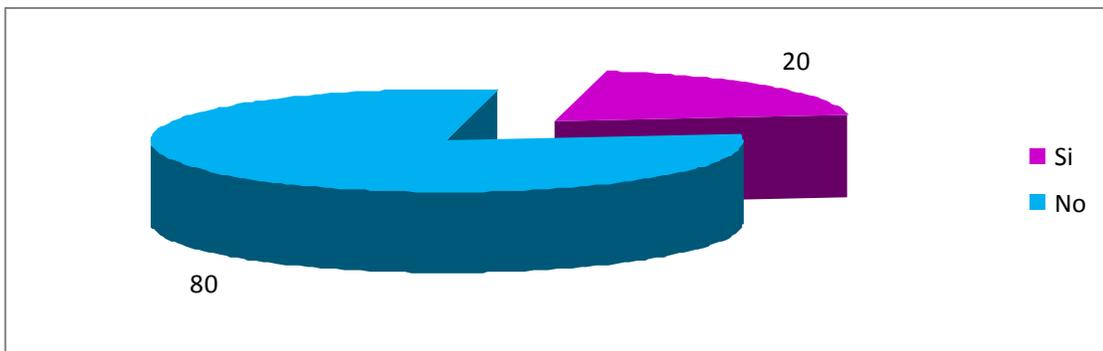
**Ítem 17.** ¿Cuentan con financiamiento para la adquisición y equipamiento de maquinarias?

**Cuadro 20**

**Equipamiento de Maquinarias**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 17. Equipamiento de Maquinarias**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** un 80% opinó que no disponen de financiamiento para la adquisición de maquinarias necesarias y tecnológicamente avanzadas como lo requiere el sector productivo, sin embargo el 20% respondió que cuenta con equipamiento de maquinarias para la producción avícola de la zona. Según Casado *et al* (2009): “El equipamiento de maquinarias... está compuesto por máquinas, herramientas y útiles específicos que pueden ser de uso general o específico, según la organización...” (p. 7). De uso indispensable para la maximización de los recursos y la disminución de los costos.

Es importante mencionar que para todo sistema de producción se requiere una dotación de recursos humanos físicos, tecnológicos, bienes maquinarias y equipos para poder llevar a cabo los procesos productivos. Por lo cual optar por opciones de financiamiento para la inversión en maquinarias y equipos más tecnificadas permitirá a las granjas de pollo de engorde contar con mayor tecnología y hasta la ampliación de su capacidad instalada lo que se traduciría a aumentos de producción.

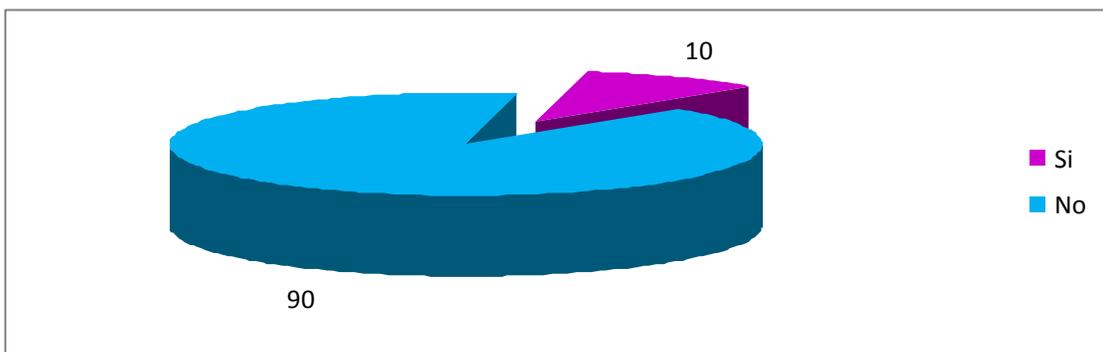
**Ítem 18.** ¿Se desarrollan planes para el control de la calidad del pollo de engorde?

**Cuadro 21**

**Planes de Control de la Calidad**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 18. Planes de Control de la Calidad**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** se pudo establecer que un 90% no desarrollan planes de control de calidad mientras que un 10% respondió que sí, consideran necesario la calidad para competir en el mercado interno de la zona. Lyonnet (1989), cita que: "...un plan de control de calidad es definir el tipo de inspección..., el efectivo de la muestra, la toma de muestras y las relaciones entre resultados y decisiones" (pp. 113-114). La calidad es un factor importante para la diferenciación del producto con los competidores del mercado, asimismo para lograr mayor satisfacción a los clientes.

Sin embargo, en la actualidad, la situación de desabastecimiento ha inclinado la balanza a productos que no cumplen con estándares claros de calidad, pero que por la disminución de la oferta son igualmente incorporados a las cadenas de comercialización.

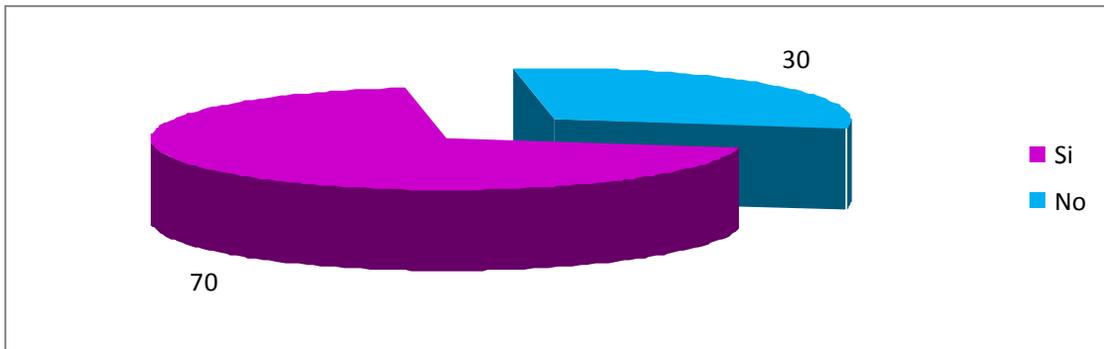
**Ítem 19.** ¿La gestión financiera de las operaciones internas le permite adquirir los recursos económicos necesarios?

## Cuadro 22

### Recursos Económicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 19. Recursos Económicos**

**Fuente:** La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** 70% considera que la gestión financiera si permite adquirir los recursos económicos necesarios mientras que un 30% respondió que no. Para Henao *et al* (2006): “recurso económico es sinónimo de factor productivo y se caracteriza por ser escaso, es decir, su disponibilidad es limitada respecto a las necesidades que satisface” (p. 88). Todas la instituciones crediticias respaldan su financiamiento o líneas de crédito en la revisión de estados financieros, indicadores y flujos de cajas, para evaluar las condiciones de riesgo financiero que las mismas representen para las entidades bancarias, por lo cual una gestión financiera sana repercute directamente en la generación de estados financieros fidedignos para la toma de decisiones, para el pleno empleo de los recursos y para prepararse ante situaciones futuras.

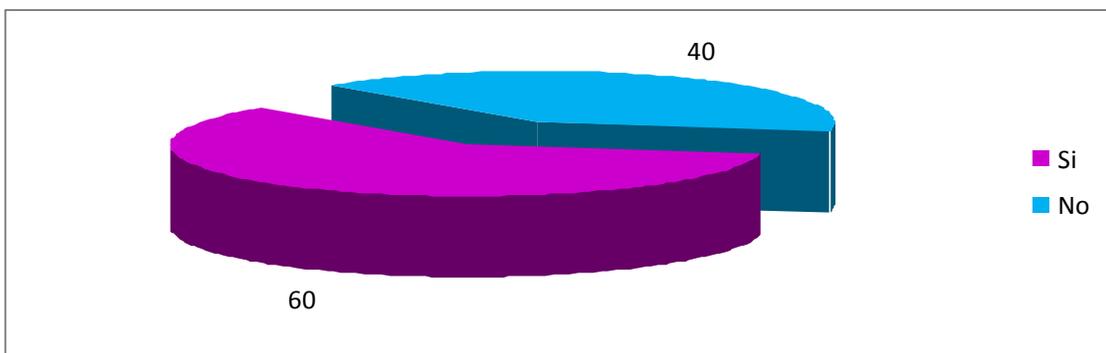
**Ítem 20.** ¿Permite el sistema de comercialización actual aplicar estrategias de acuerdo a la segmentación del mercado para aumentar la rentabilidad?

### Cuadro 23

#### Segmentación de Mercado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 20. Segmentación de Mercado**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** un 60% indicó que el sistema de comercialización del mercado actual si permite aplicar estrategias de acuerdo a la segmentación del mercado para aumentar la rentabilidad. En contraposición un 40% no estuvo de acuerdo. Henao *et al* (2006) indica que la segmentación de mercado: “determina algunas características peculiares y homogéneas de porciones del mercado” (p. 93). La segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra. Actualmente, el pollo vivo

conforma un producto escaso cuyo mercado demanda más de las cantidades producidas por el sector avícola.

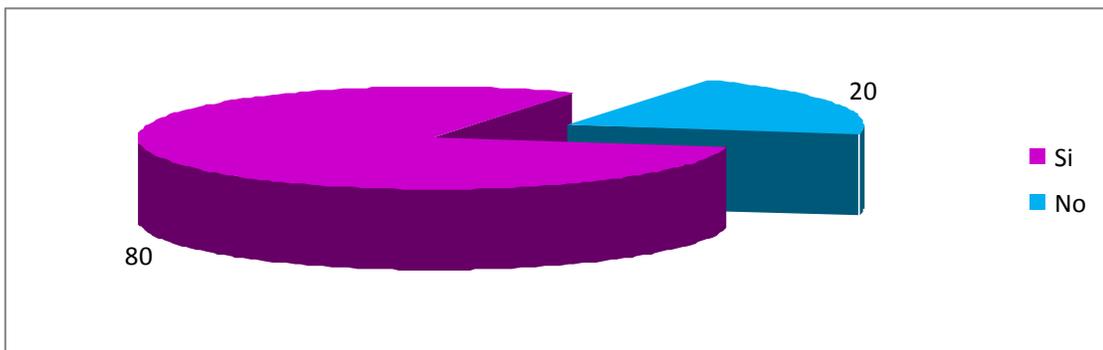
**Ítem 21.** ¿El sistema de regulación de precios justos incide en la descripción del producto permitiendo la comercialización del mismo?

#### Cuadro 24

##### Descripción del Producto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 21. Descripción del Producto**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** El sistema de regulación de precios justos incide en la descripción del producto permitiendo la comercialización del mismo, esta respuesta fue considerada en un 80% como positiva mientras que el 20% restante opinó que no. Según la FAO (2002): “La descripción del producto debe incluir el nombre, los ingredientes y la composición,..” (p. 128). El precio no se adecua a la realidad que se vive en el mercado, lo que

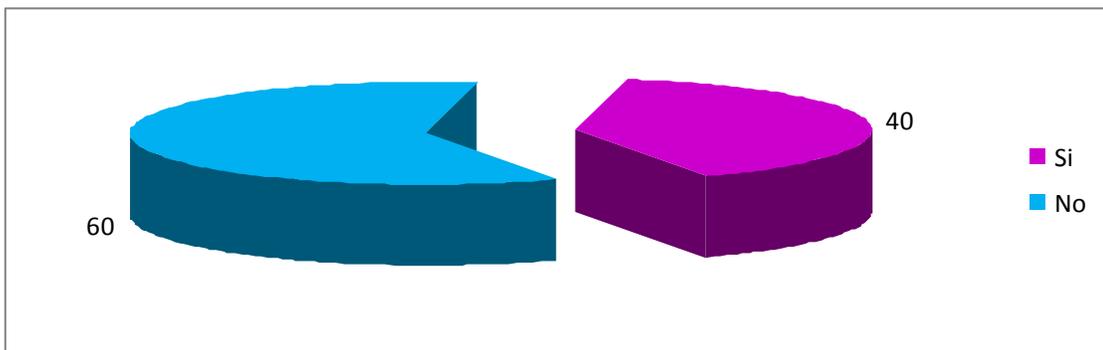
disminuye los márgenes de utilidades y por ende la inversión en tecnología de punta que permita el desarrollo del sector.

**Ítem 22.** ¿La integración permite contar con canales y estrategias de distribución para las diversas zonas del país?

**Cuadro 25**  
**Canales de Distribución**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 22. Canales de Distribución**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** el 60% considera que no existe integración que les permita contar con canales y estrategias de distribución para las diversas zonas del país mientras que el 40% opinó afirmativamente. Hernández (2006), los canales de distribución se define como los: “conductos que utiliza cada empresa para la distribución completa, eficiente y económica de productos y servicios que comercializa...” (p. 55). La coordinación vertical

se materializa mediante contratos que imprimen unas características particulares al desenvolvimiento de las transacciones que se dan entre los productores de pollo y las empresas de alimentos balanceados. Por un lado, estas últimas son, el principal proveedor de insumos de las granjas y el comprador exclusivo de la producción. Los granjeros, por el otro, se convierten en un eslabón intermedio entre la empresa de alimentos balanceados y el matadero, estando ambas controladas por la misma unidad gerencial. La empresa líder de la integración se convierte en la encargada de colocar el precio en tres eslabones sucesivos de la cadena que le agrega valor al alimento balanceado. Por una parte, se encarga de establecer los precios que los granjeros pagan por el alimento balanceado, lo que se paga a los productores por la carne de pollo y del pollo beneficiado al nivel de matadero.

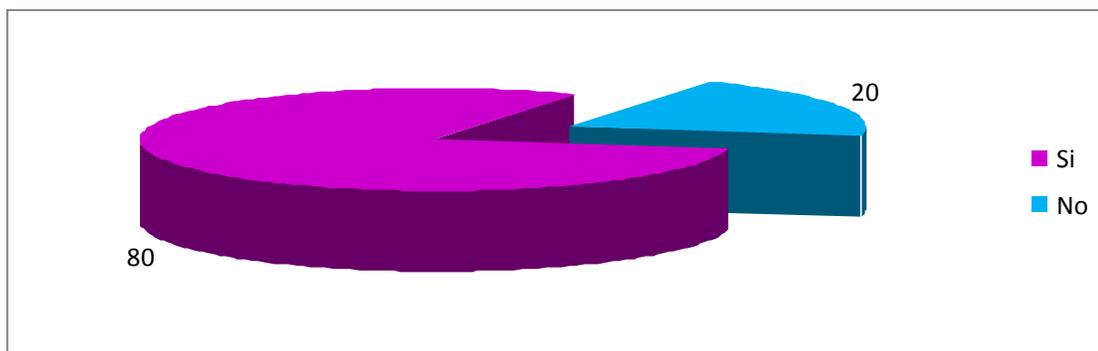
**Ítem 23.** ¿Los volúmenes de producción y la capacidad instalada permiten una diferenciación con la competencia?

#### **Cuadro 26**

##### **Diferenciación con la Competencia**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Investigadora (2015)



**Gráfico 23. Diferenciación con la Competencia**

**Fuente:** La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** 80% considera que si respecto a que los volúmenes de producción y la capacidad instalada permiten una diferenciación con la competencia mientras que el 20% consideró que no. Acerca de la diferenciación, Rodríguez (2006), plantea que: “la empresa destaca algún atributo de su oferta, ya sea sustancial o de carácter accesorio, que es valorado por los consumidores” (p. 124). La capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección, puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, entre otros.

Es importante señalar que el hecho de estar cerca de la capacidad instalada no significa necesariamente que todos los recursos se estén utilizando a su capacidad máxima.

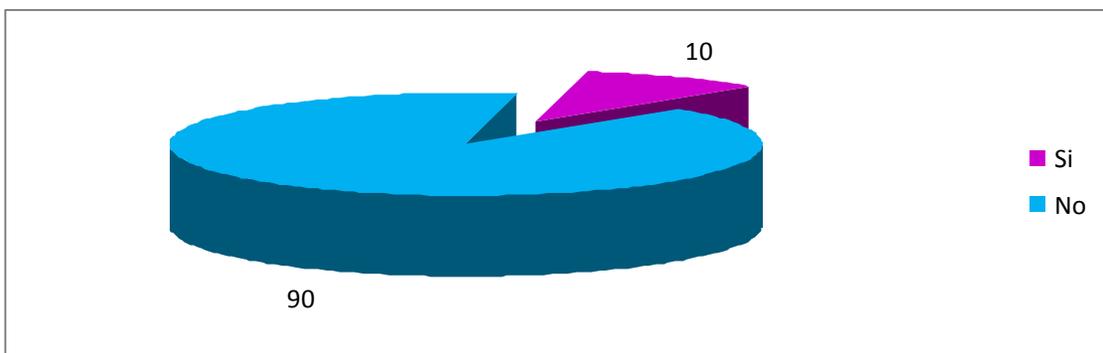
**Ítem 24.** ¿El proceso productivo que desarrollan las granjas de pollo permite obtener crecimiento económico y rendimiento para la inversión?

**Cuadro 27**

**Crecimiento Económico y Rendimiento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 24. Crecimiento Económico y Rendimiento**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** actualmente las personas respondieron que no en un 90%, esto demuestra que el proceso productivo que desarrollan las granjas de pollo no permite obtener crecimiento económico y rendimiento para la inversión, mientras que un 10% consideró que si. Según Martínez (1992), “entendemos por crecimiento económico un aumento del rendimiento de la actividad económica” (p. 9). El comportamiento fluctuante de la economía caracterizado por períodos de auge seguidos de períodos de estancamiento y contracción de la actividad económica es el contexto económico donde se desenvuelven las economías del mundo.

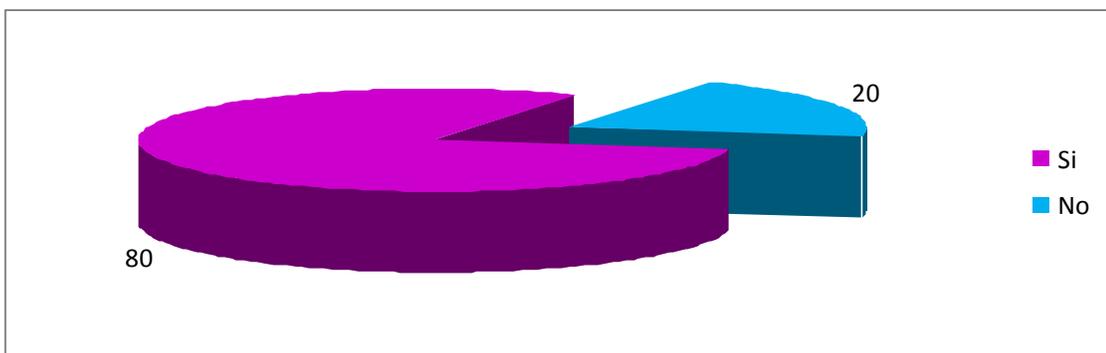
En el caso de Venezuela, se infiere un período de estancamiento que da paso a la contracción, con reducción de la producción y control de precios, por lo cual se genera disminución del rendimiento, lo que hace cuesta arriba que los ingresos cubran los costos y gastos y que adicionalmente generen inversión.

**Ítem 25.** ¿Se realizan los pronósticos de las ventas como base para proyectar los costos, gastos e inversiones?

**Cuadro 28**  
**Pronósticos de las Ventas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 25. Pronósticos de las Ventas**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** las personas encargadas de las granjas respondieron en un 80% que si consideran los pronósticos de las ventas para proyectar los costos, gastos e inversiones futuras, mientras que el 20%

manifestó que no. Para Mercado (2004): “Al pronóstico de ventas se le define como un cálculo estimado de ventas para un período determinado, con el fin de preparar un plan de comercialización” (p. 358). Los pronósticos de ventas son indicadores de realidades de la situación de la industria en el mercado y la participación de la empresa en ese mercado. El pronóstico determina qué puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice, guiando al resto de los planes operativos de la empresa. El pronóstico de ventas es la proyección en el futuro de la demanda esperada dando un conjunto de restricciones ambientales. Muchas empresas confunden la función de pronósticos con planeación. La definición de plan de ventas no incluye actividades de proyecciones de niveles de demanda, ésa es una de las diferencias más importantes a este respecto.

**Objetivo 3:** Determinar qué elementos de la gestión financiera son aplicables a las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.

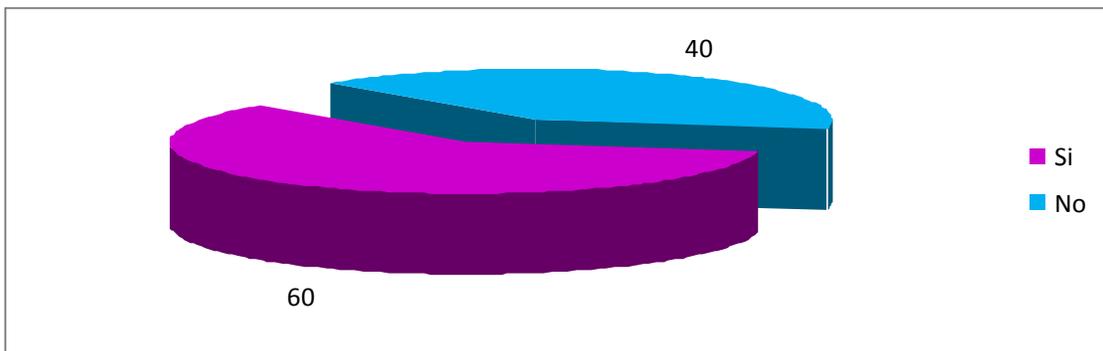
**Ítem 26.** ¿Se realiza la planeación estratégica (objetivos a alcanzar) en función de la información financiera?

**Cuadro 29**

**Planeación Estratégica**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 26. Planeación Estratégica**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** para un 60% se alcanzan los objetivos planeados, aunque observan que no existe crecimiento económico en las granjas, mientras que un 40% consideró que no. Según Lesmes (2010): la planeación estratégica “puede ser entendida como la adecuación de las actividades de una organización a su entorno y a su capacidad de recursos” (p. 1). El plan estratégico, es de vital importancia para las organizaciones, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, entre otros, se resume el rumbo, la directriz que toda organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, las mismas se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico. La Planeación Estratégica además debe ser conducida por un direccionamiento estratégico que le permita a las organizaciones crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

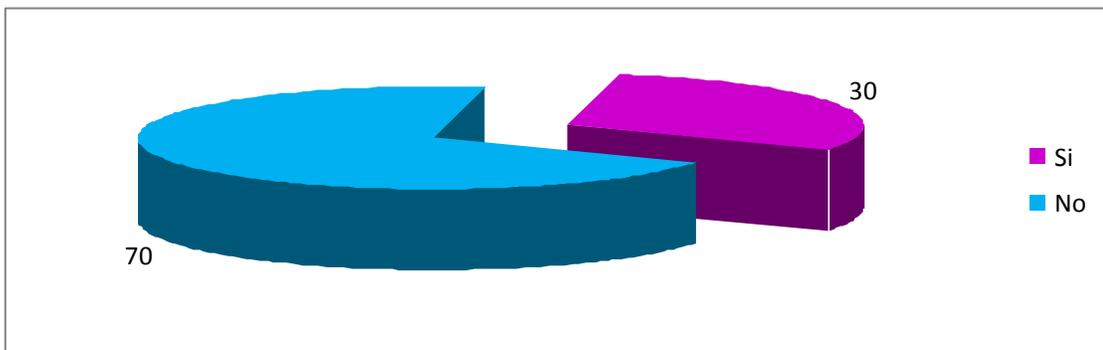
Tomando como referencia lo anterior, se puede agregar que todas las empresas micro, pequeña, mediana o grande deben saber lo que acontece a su alrededor, echando mano de la creatividad, para generar en el cliente la satisfacción que otras empresas no han logrado brindar.

**Ítem 27.** ¿La integración horizontal con otras empresas del mismo sector facilita la penetración a otros segmentos del mercado incrementando la rentabilidad?

**Cuadro 30**  
**Integración Horizontal**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 27. Integración Horizontal**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** 70% considero que la integración horizontal con otras empresas del mismo sector no permite la penetración a otros segmentos del mercado incrementando la rentabilidad mientras que el 30% opinó que si. Según Lozada y Muñoz (2012): “las estrategias de integración

horizontal persiguen es buscar la propiedad o mayor control sobre los competidores” (p. 63). Los complejos agroindustriales avícolas giran en torno a las empresas de alimentos balanceados para animales, los cuales cuentan con los elementos necesarios para el control de los mercados, entre los que cabe mencionar: patentes de las razas de aves, algunas granjas reproductoras, plantas de incubación, plantas de elaboración de alimentos balanceados, mataderos avícolas y algunas granjas de cría de pollos de engorde; logrando de esta manera una gran eficiencia. Con base a esta infraestructura logran establecerse integraciones con los granjeros a través de contratos de asociación, donde el aporte de los granjeros se limita a servicios, instalaciones, algunos insumos y mano de obra, sin tener la posibilidad de participar en el proceso de comercialización, en el producto terminado.

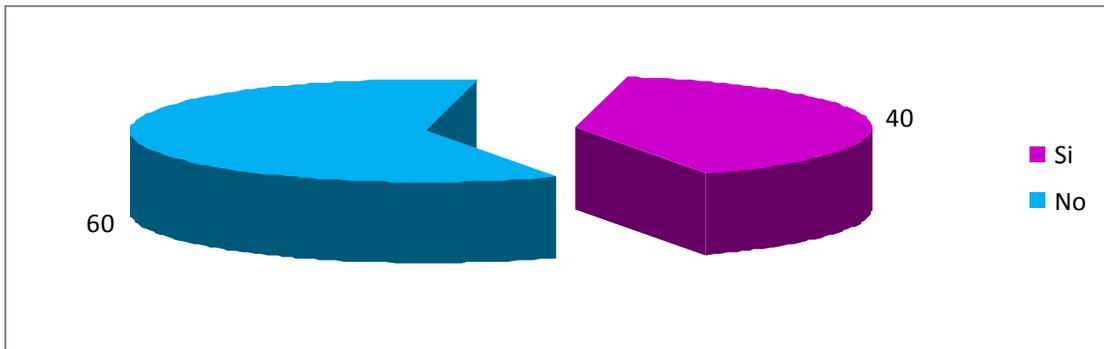
**Ítem 28.** ¿Es beneficiosa la integración vertical para la maximización de los recursos y el aumento de la rentabilidad de la granja?

### **Cuadro 31**

#### **Integración Vertical**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Investigadora (2015)



**Gráfico 28. Integración Vertical**

**Fuente:** La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** un 60% seleccionó la alternativa no, esta respuesta indica para estas no ofrece la integración vertical para la maximización de los recursos y el aumento de la rentabilidad de la granja, mientras que el 40% dice que sí. Para Lozada y Muñoz (2012) plantea que la integración horizontal: “puede ser hacia adelante para ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas, o hacia atrás, para buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores” (p. 63). La integración vertical se materializada mediante contratos que imprimen unas características particulares al desenvolvimiento de las transacciones que se dan entre los productores de pollo y las empresas de alimentos balanceados.

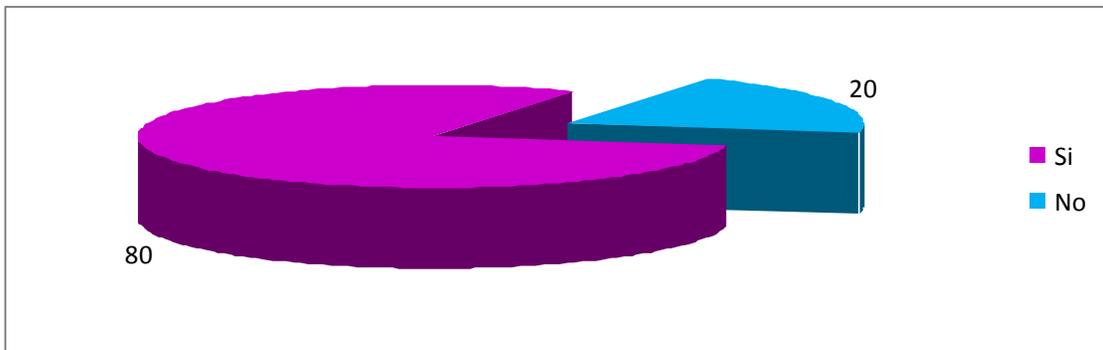
**Ítem 29.** ¿Se ha planteado las estrategias de diversificación como opción para generar el flujo de efectivo disponible?

**Cuadro 32**

**Estrategias de Diversificación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigadora (2015)



**Gráfico 29. Estrategias de Diversificación**

Fuente: La Investigadora (2015)

**Análisis e Interpretación:** un 80% manifestó que si se han planteado las estrategias de diversificación como opción para generar el flujo de efectivo disponible para incentivar el crecimiento económico y la inversión mientras que el 20% no estuvo de acuerdo. Para Huerta y Navas (2006) las estrategias de diversificación permiten: “la entrada de una empresa... hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición...” (p. 214). Las situaciones económicas actuales

empujan al uso eficiente de los recursos disponibles, mediante la obtención de productos variados que fomenten la diversificación y plena utilización de las granjas durante todo el año.

### **Conclusión del Diagnóstico:**

Una vez obtenidos y analizados todos los resultados se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para ello se consideraron los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan influencias en el ámbito externo de los pequeños y medianos productores de pollo de engorde en Villa de Cura Estados Aragua que inciden sobre su que hacer interno.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que le permitan a las granjas a reorientar el rumbo de sus decisiones para obtener rendimientos superiores al promedio, utilizando sus fortalezas (activos adquiridos o habilidades desarrolladas) para implementar estrategias.

### Cuadro 33

#### Oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aprovechamiento de las nuevas tecnología existente.	Dificultad de Adquisición de materias primas importadas.
Facilidad de vías de accesos que permiten la distribución del Producto	Restricciones de acceso a dólares preferenciales que han aumentado los costos de alimentos balanceados.
Posibilidad de realizar alianzas estratégicas mediante integraciones con las empresas que poseen todos los eslabones del proceso.	Los bajos niveles de rentabilidad, solvencia y liquidez no permiten la inversión en nuevas tecnologías.
Posibilidad de diversificar los Productos.	Importación de pollo de otros países a bajos precios
Ciclos productivos de 45 días que permiten correcciones a las decisiones financieras tomadas.	El mercado del pollo beneficiado es un mercado altamente regulado.
La carne de pollo conforma a un producto de primera necesidad que forma parte de la cesta Básica.	Incremento en la materia prima (alimento para las aves), el incremento de los sueldos y salarios.
Tendencia a aumento progresivo de la población y aumento de la tendencia al consumo de carnes blancas	
Demanda insatisfecha del consumo de pollo en el mercado.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Utilización de un acorde sistema de control.	Poco conocimiento de la utilización de los estados financieros y falta de análisis de los mismos.
Buena integración de tesorería a las áreas de producción.	
Adecuada orientación financiera.	Inadecuada gestión financiera en cuanto a las estimaciones presupuestarias y al seguimiento de las desviaciones.
Adecuada orientación financiera.	Baja liquidez y Solvencia por el impacto inflacionario que atraviesa la empresa.
Talento humano de nivel académico eficiente, estable, de baja rotación y con sentido de pertenencia.	Poca capacidad para satisfacer las demandas.
	Baja utilidad económica de la empresa, producto de la regulación de los precios.
	No fabricar en principio el alimento para el pollo de engorde.

Fuente: La Investigadora (2015)

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS GRANJAS DE POLLO DE ENGORDE DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN VILLA DE CURA, ESTADO ARAGUA**

Para explicar el desempeño de una empresa entran en juego muchos factores; algunos provienen del ambiente externo, otros, del interno. Pero sólo una cosa explica el éxito sostenido que se aprecia en las compañías más grandes del mundo, una estrategia ideada y ejecutada con habilidad, que facilite el aprovechamiento de las oportunidades que surjan con desempeño duradero, adaptadas a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que le planteen las empresas rivales.

En la mayoría de las industrias hay muchas formas de superar a la competencia e impulsar el desempeño, lo que concede a los administradores libertad considerable para elegir sus estrategias. Así, algunos competidores se esfuerzan en mejorar su cometido y posición en el mercado con costos más bajos que los demás, mientras otros consolidan la superioridad de su producto, la personalización del servicio al cliente o las dimensiones de calidad que sus rivales no puedan igualar.

También, optan por ofrecer una amplia línea de productos, mientras otras dirigen sus energías a una más estrecha. Algunos se posicionan en sólo una parte de la cadena de la industria de la producción o distribución

prefiriendo estar sólo en la manufactura o distribución al mayoreo o menudeo, mientras que otros están parcial o completamente integrados, cuentan con operaciones que van desde componentes de la producción a la manufactura y el ensamble al mayoreo o menudeo. Algunos competidores se ubican deliberadamente sólo en mercados regionales o locales; otros optan por competir en toda la nación, en el extranjero o de forma global.

Por ello, es claro que todos estos esfuerzos de ocupar un lugar privilegiado en los mercados no serían útiles si no se llevan controles de datos: ingresos por ventas, costos, existencias, porcentajes de lote, porcentajes de defectos, números de clientes, mezcla de productos, registros contables y una sana gestión financiera basada en el manejo adecuado de la información a través de los estados financieros fidedignos y confiables y la generación de reportes bien detallados y estructurados con especial énfasis en el flujo de efectivo, presupuestos anuales, pronósticos de utilidades futuras, planes de financiamiento, índices de solvencia, liquidez, rentabilidad entre otros.

En este sentido, con esta propuesta se enumeran las estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, Estado Aragua, comprendida por un grupo de acciones para mejorar los procedimientos y técnicas empleadas y obtener una interacción proactiva de las mismas con su entorno, que incluyen a la planificación financiera como herramienta fundamental para abordar la consolidación de los aspectos económicos y productivos, permitiendo priorizar objetivos, establecer los pasos a seguir para lograrlos, analizar los riesgos y asignar recursos para concretar las

acciones propuestas, coadyuvando al logro de las metas que más afectan la competitividad.

En el mismo orden de ideas, los múltiples factores que repercuten en la cadena agroproductiva, que se manifiesta con particular dureza en los pequeños y medianos productores, quienes, se enfrentan a bajos niveles de solvencia y liquidez que limita la inversión en nuevas tecnologías y en consecuencia genera: baja productividad, bajos estándares de calidad, poco o ningún poder de negociación (aún si hacen transformaciones productivas, no logran generar mejores ingresos); dificultades para acceder al financiamiento a través de créditos o para recibir apoyos directos del Estado sin retorno.

### **Justificación de la Propuesta**

La estabilidad en las organizaciones se ve afectada por la cambiante economía venezolana volviéndolas menos seguras e impredecibles en cuanto a riesgo se refiere, ese clima empresarial inestable repercute en la toma de decisiones carentes de efectividad, compra de productos descontroladas, merma en el crecimiento de la empresa, falta de liquidez, desventaja competitiva y márgenes estrechos de utilidades, como consecuencia de lo expuesto, estas empresas requieren estrategias que les ayuden a controlar esta situación por medio del desarrollo de proyecciones, así como calcular los posibles resultados de sus acciones, y tomar decisiones oportunas para prever posibles fracasos financieros.

La propuesta busca apoyar a los pequeños y medianos productores de granjas de pollo de engorde a lograr sus objetivos con mayor eficacia y

eficiencia, a un menor costo. Satisfacer con mayor eficacia las necesidades se puede traducir en optimizar la capacidad productiva, aumentar los estándares de calidad y poder generar mayores ingresos para la inversión.

Se considera relevante la formulación y ejecución de las estrategias financieras como tarea de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, el plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia.

Se considera que una estrategia que rinde una ventaja competitiva sustentable es el potencial para que la excelencia sobre los rivales sea duradera. Sin embargo, los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas ideas para mejorar la estrategia.

En algunas industrias, las condiciones cambian con un ritmo muy lento, lo cual permite que los componentes principales de una buena estrategia permanezcan estables durante periodos largos. Pero en industrias cuyas condiciones varían con frecuencia y en ocasiones de forma drástica, el ciclo de vida de una estrategia particular es breve.

Ahora bien, en cuanto a la gestión financiera de la empresa esta se materializa en la toma de las decisiones más adecuadas de entre varias alternativas o líneas de actuación; hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y reducir los costos, sólo se podrá alcanzar con una eficaz administración del capital. Sin embargo, para tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los Pequeños y Medianos Productores en Villa de Cura, Estado Aragua.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer proyecciones de los productos y servicios que ofrecen las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, Estado Aragua.

- Determinar proyecciones para cubrir la demanda de productos y servicios en las granjas de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, Estado Aragua.

- Emplear indicadores de gestión para la planificación de las actividades financieras en función de los beneficios y el uso de los recursos para lograr la rentabilidad adecuada.

-Emplear indicadores de gestión para el control en las actividades financieras en función de los beneficios y el uso de los recursos para lograr la rentabilidad adecuada.

### **Fundamentación Teórica**

La propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua, se encuentra apoyada en los principios que citan Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), donde exponen que el proceso de administración estratégica consiste en cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Desarrollar una visión estratégica del futuro de la compañía, una misión que defina el propósito actual de la compañía, y un conjunto de valores esenciales que guíe la búsqueda de la visión y la misión. Esta fase da el rumbo a la compañía, motiva e inspira a su personal, alinea y guía las acciones en toda la organización, y comunica a todos los interesados las aspiraciones de la administración para el futuro de la compañía.

2. Establecer objetivos para convertir la visión y misión en metas de desempeño y usar los resultados de dichas metas como patrones para medir el desempeño de la compañía. Los objetivos necesitan precisar cuánto de qué clase de desempeño para cuándo. Se requieren dos amplios tipos de

objetivos: objetivos estratégicos y financieros. El planteamiento del cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) es un método popular para vincular los objetivos estratégicos a objetivos financieros mensurables.

3. Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la compañía a lo largo del curso estratégico que eligió la administración. La formulación de una estrategia deliberada demanda un análisis estratégico basado en el modelo de negocios. La formulación de una estrategia emergente es un proceso de aprendizaje práctico que incluye la experimentación. Definir quién participa en el proceso de formulación de la estrategia es algo que depende (1) de que el proceso sea emergente o deliberado y (2) del nivel de la estrategia. Las estrategias deliberadas corren sobre todo de arriba hacia abajo, mientras que las estrategias emergentes lo hacen de abajo hacia arriba, aunque en ambos casos se requiere la interacción en ambos sentidos entre diferentes tipos de administradores. En compañías grandes, diversificadas, hay cuatro niveles de estrategia, cada una de las cuales se refiere a un nivel correspondiente de administración:

- Estrategia corporativa (estrategia de negocios múltiples).
  
- Estrategia de negocios (estrategia para negocios individuales que compiten en una sola industria).
  
- Estrategias de áreas funcionales dentro de cada negocio.
  
- Estrategias operativas (para unidades operativas clave, como plantas de manufactura).

Así, la formulación de estrategias es una actividad incluyente, de colaboración, que abarca no sólo a los ejecutivos de la compañía, sino también a los jefes de las grandes divisiones de negocios, administradores de áreas funcionales y gerentes de operación. Mientras mayores y más diversificadas sean las operaciones de una empresa, más puntos de iniciativas estratégicas habrá, y más niveles de administración tendrán un papel significativo en la formulación de la estrategia.

4. Ejecutar la estrategia elegida y convertir un plan estratégico en acciones. La ejecución de la estrategia es una actividad orientada a las operaciones, para hacer que las cosas sucedan, con el propósito de moldear el desempeño de las actividades esenciales de negocios de manera que la apoyen. El manejo del proceso de aplicación de la estrategia se considera fructífero si las cosas van lo bastante bien para que la empresa cumpla o supere sus objetivos de desempeño estratégico y financiero, y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

5. Vigilar el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos a la luz de lo que sucede realmente, cambios en las condiciones, nuevas ideas y oportunidades. Esta fase del proceso de manejo de la estrategia es el punto de partida para decidir si se conservan o se cambian la visión, misión, los objetivos, la estrategia o sus métodos de ejecución. La suma de la misión, la visión estratégica, los objetivos y la estrategia de una empresa constituye un plan estratégico para enfrentar las condiciones de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

De una compañía cuyo plan estratégico se basa en metas de esfuerzo ambiciosas que requieren un compromiso inalterable de hacer lo que se requiera para alcanzarlos se dice que tiene un propósito estratégico. Las juntas directivas tienen el deber con los accionistas de vigilar y supervisar el manejo de la directiva respecto del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia.

Lo anterior se traduce en cuatro obligaciones importantes: (1) evaluar de forma crítica la dirección, estrategia y ejecución de la estrategia, (2) evaluar las habilidades de liderazgo estratégico de los altos ejecutivos, (3) instituir un plan de compensaciones para los ejecutivos de más alto nivel por acciones y resultados en favor de los interesados en especial de los accionistas, y (4) asegurarse de que la empresa emita informes financieros correctos y cuente con controles financieros adecuados.

En concordancia, la propuesta que se presenta tiene su fundamento en los lineamientos de un grupo de estrategias, en el que se toma como punto de referencia el análisis de los resultados a los cuestionarios aplicados a un las personas que manejan el área administrativa y financiera de las granjas de Villa de Cura en el estado Aragua y a la información tomada de la observación directa, a fin de determinar la situación actual donde se desarrollan las granjas de pollo de los pequeños y medianos productores, tanto en su estructura interior como los factores que la afectan en su exterior, para tener una visión clara de la posición actual de la organización y el rol que desempeña en el entorno en que se desenvuelve.

## **Fundamentación Legal**

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 308 resalta el deber del Estado en la protección y fomentación de los pequeños y medianos comerciantes, en cuanto a financiamiento, asistencia y capacitación como incentivo al desarrollo económico del país.

En concordancia surge el Decreto 1.413. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma del Decreto para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social. Gaceta Oficial No. 6.151 (Extraordinario), del 18 de Noviembre de 2014, en su artículo 16 establece sus competencias en cuanto a ejecutar las políticas y estrategias de promoción, fomento, expansión, financiamiento, asistencia técnica integral y recuperación de la pequeña y mediana industria. Este Decreto busca mejorar la calidad de vida de la población mediante la creación de oportunidades para su crecimiento económico y el aumento en las fuentes de trabajo, fortaleciendo al desarrollo de la pequeña y mediana industria.

Los artículos anteriormente mencionados, resaltan el interés del Estado de apoyar a la pequeña empresa incluso las familiares, para fomentar el desarrollo económico del país.

## **Desarrollo de la Propuesta**

La propuesta se desarrolla mediante la formulación de estrategias que den respuesta a los objetivos operacionales a corto plazo mediano y largo

plazo, como acciones a emprender para llevarlos a cabo y analizar e interpretar los resultados de forma tal que pueda corregirse la situación financiera que atraviesan las granjas en la actualidad.

Por ello, es clara la importancia del proceso de planificación como herramienta para proyectar la situación futura de la organización, fijando objetivos, metas y medios para alcanzarlos. El alcance de las acciones a desarrollar en cuanto a la elaboración y ejecución de planes estratégicos: consiste en definir el desarrollo de una organización en el mediano plazo, partiendo del estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del medio en que funciona. Posteriormente, se determina la visión o imagen de lo que en el futuro será la organización, y se fijan los objetivos y metas que se consideren realizables, ubicados en el tiempo y con los medios para su ejecución.

A tal efecto de darle cumplimiento al plan estratégico se elabora y ejecuta el plan operativo anual seleccionando las metas que se alcanzarán en el año con el presupuesto requerido y asignación del responsable de su ejecución, a través de la metodología de planificación que consiste en los diferentes procedimientos que puede utilizar una organización para definir su plan estratégico, lo adecuado en este aspecto para una organización es la metodología de planificación participativa, ya que permite que todo el personal se involucre y se identifique con su manual de indicadores financieros y gestión. Por otra parte, es importante escribir en un documento el plan estratégico, porque así se puede en cualquier momento evaluar su cumplimiento y efectividad.

Para alcanzar una mayor eficiencia en la planificación financiera, la gerencia de la empresa deberá fundamentar el modelo en los objetivos de su visión, administrando y monitoreando de manera constante los recursos con los que cuenta la organización.

Pero para lograr lo que la misión y la visión implican, es necesario proponer mecanismos de acción que propicien ejecutar los planes y diseñar el modelo.

Esta propuesta se vincula con cinco ejes de acción, para desarrollar el modelo de planificación financiera como estrategia fundamental para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua:

**1. Visión Estratégica:** conocer la misión, es decir la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual fue creada y las funciones básicas que va a desempeñar en un determinado entorno para conseguirlo. Así como, hay que tomar en cuenta que, toda organización orientada a la excelencia y al éxito requiere tener una imagen de futuro, que tendrá una importancia decisoria en el desenvolvimiento de las organizaciones. Esa imagen de futuro es la visión de la organización, constituida por procesos mediante los cuales desarrollan la proyección esperada, coherente sobre la naturaleza de los productos y el servicio que ofrece la organización a sus clientes.

Para su formulación hay que tener presente que una empresa está constituida por un grupo de personas, todas distintas y con diferentes costumbres, maneras de pensar y de sentir; lo que requiere buscar alguna

estrategia que permita aprovechar esa diversidad en provecho de la organización. Para esto, se debe fomentar el sentido de pertenencia con la institución (conocer la misión y visión), indicar desafíos auténticos en cada uno los roles y personalidades de los que los desempeñan, generar líderes optimistas y seguros de ser capaces de cumplir con los retos señalados, y motivar a todos haciéndolos partícipes de los logros alcanzados por la organización.

**2. Establecer objetivos estratégicos:** La eficiente administración financiera es un requisito indispensable para mantener la viabilidad de largo plazo de las empresas en un mundo dinámico y de vertiginosos cambios, cuyo accionar demanda la implementación y desarrollo de factores como calidad, competitividad y productividad.

Por ende, el desempeño económico y financiero de los negocios depende de las decisiones que tome la dirección en relación a productos y mercado, tecnología, planta y equipos, costos y gastos de operación y manejo de inventarios.

Asimismo, toda organización debe realizar proyecciones tanto en los negocios como con el personal en cuanto a número de personas y beneficios socio económicos, utilizando las experiencias pasadas y considerando las circunstancias actuales, para no estar a merced de acontecimientos futuros, la empresa debe fomentar la creación de objetivos estratégicos que les permita crear premisas o supuestos básicos en la planeación financiera a partir de:

- Continuos análisis de los productos y mercados asociados a los clientes a los que está dirigido su producto y a las necesidades que satisface con esos productos. La intensa competencia que resulta de la apertura comercial, obliga a realizar constantes cambios para hacer los productos más competitivos. Éstos se reflejan en el volumen de ventas, el margen de ganancia, los gastos fijos, los requisitos de capital de operación y las inversiones en activos fijos, afectando con ellos los resultados y la estructura financiera, pero con la ganancia intrínseca de promover productos semitecnificados, con la evaluación de integraciones estratégicas a plantas tecnológicamente más estructuradas, para asegurar la comercialización total del producto y asegurar participación del mercado, asistencia técnica y proveeduría de alimentos balanceados.

Es importante mencionar, que las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño. Generalmente, los miembros de esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común. Esa necesidad común proviene de generar economías de escala en cada compañía, y sinergias dentro de la corporación. Todo ello, traducido en la búsqueda tanto de mayores utilidades como de generar mayor valor agregado partiendo del sector primario, hasta el consumidor final.

En concordancia, los complejos agroindustriales avícolas no escapan del empleo de estas estrategias de integración en torno a las empresas de alimentos balanceados para animales, los cuales cuentan con los elementos necesarios para el control de los mercados entre los que cabe mencionar: patentes de las razas de aves, algunas granjas reproductoras, plantas de incubación, plantas de elaboración de alimentos balanceados, mataderos

avícolas y algunas granjas de cría de pollos de engorde; logrando de esta manera una gran eficiencia.

A tales efectos, la coordinación vertical se materializa mediante contratos que imprimen unas características particulares al desenvolvimiento de las transacciones que se dan entre los productores de pollo y las empresas de alimentos balanceados. Por un lado, estas últimas son, el principal proveedor de insumos de las granjas y el comprador exclusivo de la producción. Los granjeros, por el otro, se convierten en un eslabón intermedio entre la empresa de alimentos balanceados y el matadero, estando ambas controladas por la misma unidad gerencial. La empresa líder de la integración se convierte en la encargada de colocar el precio en tres eslabones sucesivos de la cadena que le agrega valor al alimento balanceado. Por una parte, se encarga de establecer los precios que los granjeros pagan por el alimento balanceado, lo que se paga a los productores por la carne de pollo y del pollo beneficiado al nivel de matadero.

Con base a esta infraestructura logran establecerse integraciones con los granjeros a través de contratos de asociación, el aporte de los granjeros se limita a servicios, instalaciones, algunos insumos y mano de obra, sin tener la posibilidad de participar en el proceso de comercialización, en el producto terminado.

Como indica Hernández (1999), las integraciones con contratos con los granjeros, representan para éstas muchas ventajas, ya que disminuye las necesidades de capital, al ser financiados la mayor parte de sus costos de producción, y suministra seguridad en cuanto a la venta del producto. Sin embargo, estos contratos constituyen para el granjero ciertas obligaciones

que pueden representar un inconveniente en su toma de decisiones, se pueden mencionar las siguientes:

a. Cumplir con las recomendaciones de los asesores técnicos de la empresa. Así, el granjero no puede elegir entre diversas tecnologías, sino que debe adoptar, estrictamente, el asesoramiento tecnológico dado por la empresa con la que se encuentre asociado. Adicionalmente, debe pagar este servicio, incluso si el productor piense que no lo necesita.

b. Adquirir las diversas formulaciones de alimentos balanceados, así como los pollitos, medicinas y vacunas suministradas por la empresa. Una vez que se formaliza el contrato con una empresa en particular, se pierde la libertad de elegir entre aquellos vendedores que ofrezcan los mejores precios.

c. Vender, con carácter de exclusividad, la totalidad de la producción de pollos de la granja de manera tal que el productor no tenga libertad de vender su producto al comprador que le ofrezca un mayor precio.

Los hechos concretos referidos anteriormente, configuran una situación por la cual una parte significativa de los costos de operación y, a la vez, los ingresos de las granjas, son controlados por las empresas de alimentos balanceados; estas últimas se encontrarían en condiciones de controlar, prácticamente, las ganancias de las granjas productoras de pollos de engorde. Además, que el precio recibido por los productores por el kilogramo de carne de pollo no es el mismo en un momento dado para todos los granjeros, sino que varía de un productor a otro debido a que la empresa de alimentos balanceados toma en cuenta, para la determinación de su precio,

algunos parámetros de eficiencia tales como la mortalidad y la conversión alimenticia.

- Inversión en tecnología de planta y equipos: la correcta evaluación de esta decisión tiene importancia crucial, ya que de los errores de no invertir o invertir en exceso, o muy poco es poner en riesgo las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Y más en una economía como la venezolana donde escasean los recursos y se contraen los mercados, los comerciantes tienden a reducir drásticamente los gastos en desarrollo de nuevos procesos y programas de inversiones. Aún cuando estas medidas pudieran parecer razonables en tiempos de crisis, a largo plazo pueden resultar contraproducentes, ya que reducen la competitividad y su capacidad para hacer frente a las demandas futuras del mercado. Es por ello, que es de vital importancia para la permanencia de la granja, propiciar aumentos de la capacidad instalada y/o modernización de las granjas productoras de pollo.

Basados en el estudio realizado, se pudo observar que las granjas no poseen las últimas tecnologías en sistemas de ambiente controlado, utilizando para la cría y engorde del pollo una forma rudimentaria.

- Costos y gastos: la reducción de costos y gastos se ha vuelto una necesidad para mantener la competitividad y la rentabilidad de todo negocio, deben considerarse para ello los aspectos tecnológicos, el *know-how*, la verificación del ciclo productivo en números de turnos en horas y días necesarios para cubrir las previsiones de producción, razonar las necesidades del personal y los costos implicados, análisis técnico para validar el tamaño óptimo de las instalaciones, evidenciando el número de

galpones, la distribución conveniente de éstos y de otras construcciones, generando la información de la capacidad instalada del galpón.

Igualmente, no se puede dejar de mencionar que existen factores que perjudican al sector avícola dentro de los cuales se pueden mencionar: retardos en la adquisición de divisas generando el incumplimiento de compromisos de pago con proveedores extranjeros; retrasos en la obtención de permisología, lo cual afecta la logística de las importaciones y paralelamente, la congelación de precios de los productos terminados.

**3. Modelo de Planificación:** como estrategia para el análisis del resultado obtenido y posterior a eso, se consideró el enfoque interno y externo de las granjas de pollo de engorde. El enfoque interno conformado por los aspectos que todo directivo debe considerar para la toma oportuna de decisiones acertadas: las fortalezas y debilidades de la organización, enfocándose en los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos y el enfoque externo, que involucra las oportunidades y amenazas, considerando los aspectos de su entorno que son esenciales para el funcionamiento administrativo óptimo, tales como demográfico, económico, religioso, entre otros.

La gerencia deberá comunicar las estrategias a toda la organización, unificar los objetivos planteados, realizar revisiones y ajustes periódicos para obtener una retroalimentación sobre lo esperado con las mejoras. Asimismo, deberá promover la creación de políticas sobre el control eficiente de los registros financieros y documentos contables, así como incluir un análisis sobre las cuentas de ingresos y egresos de cada ciclo.

Una de las estrategias conlleva a la administración adecuada del capital de trabajo, inversiones y el manejo de los recursos materiales y financieros disponibles, cuyo buen desempeño permite maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de crédito.

Es importante mencionar que las decisiones a corto plazo afectan los activos y pasivos corrientes, los cuales son revocables; éstos determinan la capacidad que tienen las empresas de enfrentar sus obligaciones de pago a corto plazo y son elementos que intervienen de manera significativa en los niveles de liquidez de la empresa.

**4. Mejorar el modelo de la gestión Financiera:** actualmente las granjas de pollo de engorde objeto de estudio mantienen un modelo de gestión financiera muy esencial, que permite una visión razonable de lo que acontece.

En tal sentido, se definió como estrategia el mejoramiento del modelo financiero que maneja la granja en función de generar información financiera, que involucre todos los procesos y sea suficientemente amplia para la toma de decisiones entre los cuales se pueden mencionar:

- Elaboración de presupuestos para desarrollar habilidades y competencias en su programación, control y evaluación y, por ende, mejoras en el sistema tecnológico, administrativo y contable.

- Incorporación de políticas y actividades sistemas de control interno en los procesos como cobranza, cuentas por pagar, control de inventarios,

devoluciones de producto, pagos de deberes formales que permitirán tener una mejor visión y proyección de la empresa y en conjunto lograr una perspectiva global de la situación a la hora de considerar alguna estrategia acorde con su rendimiento.

- Establecer indicadores de Gestión y control de los mismos: que señalarán las pautas a seguir y la relación entre variables ya sean cuantitativas o cualitativas, que permitirán analizar y estudiar la situación y las tendencias generadas por un fenómeno determinado, respecto a los objetivos y metas previstas por la empresa.

Una vez establecidos los indicadores de gestión se deben seguir y controlar para evidenciar el cumplimiento del plan. Los indicadores de gestión son determinantes para que todo proceso se realice con eficiencia y eficacia, generando aprendizajes y motivación en las personas que laboran en la empresa; además, sirve de apoyo para saber cómo se encuentra la organización en un momento determinado.

Considerando lo anteriormente planteado, para disponer de información oportuna sobre la gestión financiera de la empresa, es necesario el definir e incorporar las siguientes actividades de gestión para su fortalecimiento de:

1. Estimación de Flujos de Caja acorde a los ingresos que se esperan obtener así como su comparación vs la recaudación y egresos reales.

2. Seguimiento y control del presupuesto mensual para poder planificar acorde a los ingresos obtenidos, analizar las variaciones y tomar acciones para evitar mayores desviaciones.

3. Rotación adecuada de las cuentas por cobrar y pagar de la empresa, definiendo políticas de créditos idóneos al ciclo del negocio.

5. Pago oportuno de las obligaciones con empleados, proveedores y fiscales.

6. Coordinar oportunamente las compras y prever cualquier retraso de insumos vitales en el proceso productivo.

El conjunto de actividades previamente señaladas tienen el propósito de proporcionar, en forma transparente y uniforme, los niveles de suficiencia patrimonial, calidad de cartera, rentabilidad, liquidez, eficiencia operativa y otros atributos relevantes, de tal modo que puedan ser fácilmente comparables entre sí.

Asimismo, contribuirán a la maximización de beneficios dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital, que conforma el parámetro para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad. Una vez alcanzada la maximización de los beneficios y la empresa logre tener capacidad en cuanto a flujos de efectivos relevantes, puede incursionar en inversiones a largo plazo con desembolsos importantes de fondos.

### **Factibilidad de la Propuesta**

Para demostrar la factibilidad o posibilidad de ejecución de la presente propuesta, se hace necesario determinar si los accionistas y administradores

de las granjas de pollo en villa de Cura estado Aragua disponen de los recursos y capacidades necesarias.

En atención a lo antes mencionado y acorde con el diagnóstico realizado se demostró que los accionistas y administradores de la empresa caso estudio, disponen de los recursos humanos, financieros, materiales, técnicos y de información para ejecutar la propuesta; aunado a ello, disponen de las habilidades y pericias para llevar a cabo determinadas tareas que contribuyan al logro de los objetivos que se han propuesto obtener.

Así mismo, plantean que los gastos de ejecución de la propuesta se consideran mínimos en comparación a los beneficios que ello le pueda generar.

### **Sostenibilidad de la Propuesta**

La elaboración de investigaciones que favorecen en forma eficaz y eficiente al desarrollo sostenible y sustentable del país y entre sus actividades se proponga fortalecer la actividad económica, estatal o privada, que contribuya a disminuir o atenuar las necesidades de oferta de la carne de pollo, merece ser incentivada y apoyada, es así como la presente propuesta, pretende brindar estrategias al sector Avícola puesto que a través de la generación de valor agregado en los diversos eslabones de la cadena productiva de este sector, permitirá que el país genere riqueza y promueva su desarrollo económico en un rubro de primera necesidad en la cesta básica alimentaria de la población venezolana.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Unos de los problemas que enfrentan las PyMEs es la falta de métodos financieros que les permitan evaluar el diagnóstico actual de la situación financiera para enfrentar los escenarios futuros (compra de activos, inversiones, adquisición de préstamos, pago de capital e intereses, estimación ingresos costos y gastos futuros).

Las estrategias a utilizar en el manejo de la inversión en préstamos y perspectivas deben responder a las necesidades de la empresa, en sincronía perfecta con los objetivos estratégicos planteados en el plan financiero de la misma. Adicionalmente, se debe evaluar el impacto de las estrategias en el logro de tales objetivos.

Se considera que la implementación del análisis de los estados financieros, tanto actuales como proyectados, corresponden a técnicas decisivas que permite el desarrollo, la expansión y la supervivencia de la organización en el mercado, ya que detecta los posibles fraudes y malos manejos de la gerencia, proporcionando a la granja las herramientas para hacerle seguimiento sostenido a los riesgos de insolvencia, minimizar los costos y mantener crecimiento uniforme de las utilidades de la empresa para maximizar el valor unitario de las acciones y el análisis de los resultados que se esperan.

La evaluación financiera contribuye al crecimiento de los ingresos, por ventas, utilización de los excedentes de efectivo, aprovechamiento de los recursos financieros, cumplimiento de obligaciones crediticias, cubrir todos los costos de las empresas y generar además utilidad líquida significativa,

Una de las mayores ventajas de apoyarse en modelos financieros es que permite la evaluación rápida de las consecuencias económicas y analizar el impacto potencial de diversas alternativas en forma rápida, para un posterior análisis del entorno.

Asimismo, otro aspecto relevante, que se concluyó a la hora de realizar esta propuesta, es que se deben considerar los aspectos tecnológicos, el *know-how* que aportan los granjeros de la zona, los costos asociados al ciclo productivo, la mano de obra necesaria para cubrir las previsiones de producción y la realización de un análisis técnico, que compruebe el tamaño óptimo de las instalaciones, evidenciando el número de galpones, la distribución conveniente de éstos y de otras construcciones, que contribuyan a la plena utilización de la capacidad instalada del galpón, a fin de lograr la maximización de los beneficios.

El sector avícola venezolano necesita un reimpulso por parte del gobierno para lograr fortalecerlo, hay avícolas que cuentan con una buena técnica, pero se encuentran bajo la responsabilidad de pocas personas; y otras son manejadas por familias utilizando métodos empíricos, los cuales no les permiten competir con las grandes empresas avícolas; los canales de comercialización de la mayoría de las granjas no son los más efectivos; no todas las granjas tienen acceso al uso de las nuevas tecnologías y no todas

manejan un adecuado sistema administrativo que incluya una excelente planificación, organización, ejecución, control, evaluación y comercialización.

En las granjas de pollos sujetas a estudio la producción está vendida incluso antes del término, como consecuencia de que las unidades vendidas superan la oferta. Esto sin adicionar que los productos del sector se encuentran regulados por el Estado venezolano generando que no se pueda garantizar su disponibilidad a todos los consumidores en las medidas que lo requieran, como si lo hacen los precios del mercado y al retardo en la adquisición de divisas que genera el incumplimiento de compromisos de pago con proveedores extranjeros lo cual afecta la logística de las importaciones y la rentabilidad

### **Recomendaciones**

El Trabajo realizado de proponer estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua nos brinda información útil mediante la toma de decisiones a partir de la información deriva de la aplicación de los sistemas de gestión financiera derivando las siguientes recomendaciones:

Es recomendable intercambiar estrategias utilizadas por las otras PyMEs del sector para poder llegar a mejores resultados.

Es recomendable una disciplina financiera que ayude a prever cambios inadvertidos que podrían afectar a la pequeña y mediana empresa.

Realizar evaluaciones continuas de los efectos inflacionarios, con la finalidad de corregir desviaciones que el producto de la misma pueda influir en los resultados y generar decisiones erróneas.

Crear un equipo multi-disciplinario (veterinarios, peritos del área, entre otros), por parte de la alianza entre el Ejecutivo Nacional y la federación nacional de avicultura, con el fin de darles la debida orientación a los granjeros, para que logren automatizar las granjas de pollos de engorde a través de la más reciente tecnología en ambientes controlados, que permitan el mayor y eficiente desempeño productivo de las aves, seguimiento y control de los registros de producción para determinar la mejor combinación de los parámetros productivos, contribuyendo así al desarrollo del sector.

Capacitar a este equipo multi-disciplinario, en el área avícola automatizada, para procesar y atender los casos de los productores que desean convertir sus granjas en bioclimatizadas y, de una manera clara e idónea, establecer los lineamientos para pasar de ser una granja tradicional a una granja de ambiente controlado.

Profundizar en el uso eficiente de los recursos disponibles, mediante la obtención de productos variados que fomenten la diversificación y generación de otros ingresos y la plena utilización de las granjas durante todo el año, entre ellos se pueden mencionar suministros de alimentos suplementarios como hierbas como la pira o bledo, verdolaga y otras plantas eliminadas manualmente de la granja agrícola, venta del estiércol puro del pollo (pollinaza), este último es un subproducto natural con alto porcentaje de proteínas que, con un manejo adecuado, se puede convertir en un excelente suplemento alimenticio para todo tipo de bovinos, tanto de leche como de

carne y una excelente materia prima para la elaboración de abonos orgánicos y acondicionadores de los suelos.

Tomar en consideración las propuestas emitidas por la Federación Nacional de Avicultura (FENAVI), dicha entidad aglomera innumerables consideraciones, con el fin de que se mejore la capacidad productiva del país. La propuesta de FENAVI se basa en el “Plan de acción para mejorar la eficiencia en el sector avícola”, el cual se basa en: Implementar un plan de “Bioclimatización de las Granjas”, donde se pretende la reconversión y adecuación tecnológica de la infraestructura de los galpones nuevos y ya existentes, con la finalidad de aumentar la eficiencia de las unidades de producción avícolas, incrementándose la cantidad de pollos por metro cuadrado, disminuir los índices de mortalidad y conversión, con los consecuentes aumentos de la producción de carne pollo, de huevos de consumo, entre otros. Esto con el fin de mejorar el esquema comercial participativo.

El Estado debe estimular la producción y garantizar el abastecimiento nacional de proteína animal, a precios accesibles para el granjero, privilegiando la compra de materia prima nacional a precios competitivos internacionales. Asimismo, flexibilizar la autorización y liquidación de divisas preferenciales, de los trámites para la producción, importación y mercadeo de productos, subproductos e insumos requeridos para la producción de alimentos. Proveer de financiamiento oportuno para apoyar el crecimiento económico nacional, estimulando la producción de pollos, huevos, a precios accesibles para el pueblo, para seguir generando un ciclo dinámico en el país y alcanzar el mejoramiento y crecimiento de las unidades de producción avícolas a tasas preferenciales o con la implementación de subsidios a los

productores a fin de obtener un valor agregado de la producción avícola y especialmente a favor del eslabón final de la cadena, es decir el consumidor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración de Empresas. (2015) **Planeación Estratégica** [Transcripción en línea]. Disponible: <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/planeacin-estratgica.html>. [Consulta: 2015, Abril 26].
- Amaya, J. (2005). **Gerencia: Planeación & Estrategia**. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Ander-Egg, E. (2011). **Aprender a Investigar: Nociones Básicas para la Investigación Social**. Buenos Aires: Brujas.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación – Introducción a la Metodología Científica** (6ª Ed.). Caracas: Episteme.
- Ávila, J. (2004). **Introducción a la Economía**. México: Plaza y Valdés.
- Billene, R. (1999). **Análisis de Costos II: El Modelo RB1: CRIF de Análisis de Costos y Resultados**. Garibaldi, Argentina: Jurídicas Cuyo.
- Blas, M. (2014). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Bloomington, EE.UU.: Palibrio.
- Blázquez, M. et al (2000). **Presupuestos, Contratos e Incentivos, en el Gasto Sanitario Público del Medicamento: Manual de Gestión Sanitaria**. Madrid: Gráficas Letra.
- Block, S. *et al* (2013). **Fundamentos de Administración Financiera** (14ª Ed.). México: McGraw-Hill/Interameicana.
- Boucher, F. y Muchnik, J. (1995). **Agroindustria Rural: Recursos Técnicos y Alimentación**. San José, Costa Rica: IICA.
- Cabra, N. (2008). Las Voces de la Organización, **Signo y Pensamiento**, 27(52), 165-177.
- Cano, E. (2005). **Cómo Mejorar las Competencias de los Docentes: Guía para la Autoevaluación y el Desarrollo de las Competencias del Profesorado**. Barcelona, España: México.
- Carrero, I. (1998). **Finanzas**. Caracas: Episteme.

- Casado, E. *et al* (2009). **Elementos Metálicos y Sintéticos** (5ª Ed.). Madrid: Paraninfo.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2009). **Impacto de la Crisis Financiera Mundial sobre América Latina**. [Trascripción en línea]. Disponible: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/11269-impactos-de-la-crisis-financiera-mundial-sobre-america-latina>. [Consulta: 2014, Marzo 18].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453, Marzo 3, 2000.
- Consultagro. (**Tendencias Avícolas Mundiales 2013, Perspectivas 2014**. 2014). [Trascripción en línea]. Disponible: <http://consultagro.com.ve/index.php/noticias-no-destacadas/747-tendencias-avicolas-mundiales-2013-perspectivas-2014-asia-produce-un-tercio-de-los-pollos-del-mundo> [Consulta: 2015, Marzo 05].
- Córdoba, M. (2007). **Gerencia Financiera Empresarial**. Bogotá: ECOE.
- Cruz, J. y Diop, A. (1990). **Avances en la Ingeniería Agrícola: Técnicas de Almacenamiento**. Roma: FAO.
- Cuerpo Superior de Administradores. (2005). **Especialidad Administradores de Gestión Financiera** (2ª Ed.). Sevilla: MAD.
- Decreto 1.413. (Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social)**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.151 (Extraordinario), Noviembre 18, 2014.
- Diccionario de Economía y Empresa** (2009). Ecobook – Editorial del Economista. Madrid, España.
- Domínguez, P. (2007). **Manual de Análisis Financiero**. EUMED.
- Durán, J. (2011). **Diccionario de Economía y Finanzas**. Madrid: Ecobook.
- Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI) (2008). **“38 Años Nutriendo el Porvenir de Venezuela Construyendo la Avicultura del Futuro”**, Folleto, Agosto 2008.
- Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI) (2012). **Sector Avícola Venezolano. Motor Social y Económico de la Economía**

- Agrícola y Pecuaria.** [Transcripción en línea]. Disponible: <http://fenavi.com.ve/> [Consulta: 2014, marzo 10].
- Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI)(2014). **Precios de Productor y sus Estadísticas de Producción.** [Transcripción en línea]. Disponible: <http://fenavi.com.ve/2014/09/precios-de-productos-estadisticas-de-produccion/> [Consulta: 2014, marzo 10].
- Fernández, J. (2006). **Principios de Política Económica: Ejercicios de Test y Cuestiones Resueltas.** Madrid: Delta.
- Ferraz, P. *et al* (2013). **Planificación Financiera.** Madrid: ESIC.
- Filion, L., Cisneros, L. y Mejía, H. (2011). **Administración de PYMES.** México: Pearson Educación.
- Fontalvo, T. *et al* (2012). Aplicación de Análisis Discriminante para Evaluar el Comportamiento de los Indicadores Financieros en las Empresas del Sector Carbón en Colombia, **Entramado**, 8(2), 64-73.
- Fúquene, C. (2007). **Producción Limpia, Contaminación y Gestión Ambiental.** Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Gallo, H. y Mejía, V. (2006). **Diccionario Económico Financiero** (3ª Ed.). Medellín: Universidad de Medellín.
- Gimeno *et al* (2005). **Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica: Economía de la Salud: Fundamentos.** Madrid: Díaz de Santos.
- Gimeno, J. *et al* (2006). **Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica: Economía de la Salud: Instrumentos.** Madrid: Díaz de Santos.
- Gitman, L. (2007). **Principios de Administración Financiera** (11ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez, O. (2012). La Productividad del Recurso Humano, Factor Estratégico de Costos de Producción: Industria de Confecciones de Bucaramanga, **Revista Tecnología y Cultura Afirmando el Conocimiento**, 16(31), 102-113.
- Guerra, J. (2004). **Estado y Finanzas Públicas en Venezuela.** [Transcripción en línea]. Disponible: <http://ance.msinfo.info/bases/biblio/texto/NE/NE.27.03.pdf>. [Consulta: 2008, Marzo 10].

- Guerra, G. y Aguilar, A. (1995). **Glosario para Administradores y Economistas Agropecuarios**. México: Limusa.
- Guerrero J. (2009). **Elementos y Desarrollo del Plan de Negocio**. [Transcripción en línea]. Disponible: <http://www.dinero.com.ve> [Consulta: 2008, Marzo 10].
- Hamilton, M. y Pezo, A. (2005). **Formulación y Evaluación de Proyectos Tecnológicos Empresariales Aplicados**. Serie Gestores Tecnológicos. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Henao, B. *et al* (2006). **Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo**. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, C. (2011). **Planificación y Programación** (2ª Ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Hernández, J. (1999). **La Coordinación Vertical en la Agricultura Venezolana**. [Transcripción en línea]. Disponible: Agroplan (<http://www.agroplan.org.ve>). [Consulta: 2008, febrero 10].
- Hernández (2012). **Modelo de Planificación que Minimice el Riesgo de Liquidez para el Control Eficiente en la Gestión Financiera de la Empresa Distribuidora Hergam, S.A.** Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Hernández, G. (2006). **Diccionario de Economía**. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación** (5ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2008). **Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos**. (7ª Ed.). México: Cengage Learning.
- Huerta, P. y Navas, J. (2006). Grado y Dirección de la Diversificación de las Empresas Industriales Españolas: Un Análisis de la Estrategia de Diversificación Relacionada, **Ingeniare**, 14(3), 213-228.
- Leal, T. y Pérez, J. (2011). Análisis de las Desviaciones Presupuestarias Aplicado al Caso del Presupuesto del Estado, **Estudios de Economía Aplicada**, 29(3), 1-14.

- Ledesma, J. *et al* (2010). Contraste de los Modelos de Asignación Presupuestaria en el Presupuesto Social Municipal, **Gestión y Política Pública**, 19(2), 351-354.
- Lesmes, J. (2010). Desafíos y Recomendaciones a la Planeación Estratégica en Universidades, **Revista Iberoamericana de Educación**, 54(2), 1-16.
- Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria.** (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.889, Julio 31, 2008.
- López, B. y Ruiz, P. (2001). **La Esencia del Marketing.** Barcelona, España: UPC.
- López, P. *et al* (2008). **Guía Práctica de Economía de la Empresa I: Empresa y Entorno (Teoría y Ejercicios).** Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
- López, R. (2003). **Introducción a la Comunicación Financiera.** Castelló de la Plana, España: Universitat Jaume.
- Lozada, M. y Muñoz, A. (2012). **Experiencias de Investigación en Salud y Seguridad en el Trabajo.** Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Lyonnet, P. (1989). **Los Métodos de la Calidad Total.** Madrid: Díaz de Santos.
- Manaure (2002). **La Gerencia en las Pymes Venezolanas.** Revista Digital.
- Martínez, J. (1992). **El Crecimiento Económico en el Mundo Desarrollado.** Madrid: Akal.
- Martínez, J. (2011). **El Sistema Financiero en Venezuela.** [Transcripción en línea]. Disponible: [http://www.ilustrados.com/tema/4899/Sistema-Financiero -Venezuela.html](http://www.ilustrados.com/tema/4899/Sistema-Financiero-Venezuela.html). [Consulta: 2014, Marzo 18].
- Mercado, S. (2004). **Mercadotecnia Programada: Principios y Aplicaciones para Orientar la Empresa hacia el Mercado** (2ª Ed.). México: Limusa.
- Miranda, J. (2005). **Gestión de Proyectos – Identificación – Formulación – Evaluación Financiera, Económica, Social y Ambiental** (5ª Ed.). Bogotá: MM.

Núñez, C. (2011). **Venezuela – Reporte Anual de Productos Avícolas 2011**. [Trascripción en línea]. Disponible: <http://avisa.org.ve/2011/11/venezuela-%E2%80%93-reporte-anual-de-productos-avicolas-2011/> [Consulta: 2012, Abril 13].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO). **Perspectivas Agrícolas, OCDE-FAO, 2005-2014**. [Trascripción en línea]. Disponible: <http://www.fao.org/docrep/008/y9492s/y9492s08.htm>. [Consulta: 2008, Marzo 10].

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2002). **Sistemas de Calidad e Inocuidad de los Alimentos: Manual de Capacitación sobre Higiene de los Alimentos y sobre el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC)**. Roma: Autor.

Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2004). **Perspectivas a Plazo Medio de los Productos Básicos Agrícolas: Proyecciones al Año 2010**. Roma: Autor.

Parella, S. y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa** (2ª Ed.). Caracas: FEDUPEL.

Pearce, D. (1999). **Diccionario Akal de Economía Moderna**. Madrid: Akal.

**Permisología del SASA. Resolución Ministerial DM/098. (2005)**. Emanada: Ministerio de Agricultura y Tierras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.177, Mayo 2, 2005.

Perozo. (2012). **Lineamientos Estratégicos para la Optimización de la Gestión Financiera ante el Sistema de Control de Cambio para la Empresa Manufacturera del Sector Alimento, Zona Industrial Santa Cruz del Estado Aragua**. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

**Resolución ONTA: Normas sobre la Localización y Funcionamiento de Establecimientos Avícolas** (ONTA) (2004). Emanada del Ministerio de Agricultura y Tierras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Octubre 13, 2004.

Restrepo, L. *et al* (2010). Planeación Estratégica Logística para un Holding Empresarial, **Scientia et Technica**, 44, 90-95.

- Rodríguez, I. (2006). **Principios y Estrategias de Marketing: Economía y Empresa**. Barcelona, España: UOC.
- Sainz, J. (2007). **El Plan de Marketing en la Práctica** (10ª Ed.). Madrid: ESIC.
- Saldivar, A. (2010). **Planeación Financiera de la Empresa**. México: Trillas.
- Saldivia (2010). **Diseño de un Plan de Gestión Financiera y Actualización del Sistema Integral de Calidad, en el Departamento de Administración de la Empresa COCA COLA FEMSA de Venezuela, S.A., Planta Valencia**. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Sanagustín, M. (2000). Sociedad, Individuo y Organización, **Política y Sociedad**, **33**, 233-234.
- Santandreu, E. (2002). **Diccionario de Términos Financieros con Concordancia en Inglés, Castellano y Variantes Hispanoamericanas**. Barcelona, España: Granica.
- Sarabia. (2010). **Estrategias para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera de Ventas a Crédito y Seguimiento de Cobranza. Caso: Empresas Proveedoras de Alimentos, Ubicadas en Maracay, Estado Aragua**. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2006). **Inventario Nacional de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero, 1990-2002**. España: Instituto Nacional de Ecología.
- Simne, M. y Betancourt, L. (2009). **Incidencia de los Conflictos en la Estructura del Canal de Distribución Derivados de Asimetrías de Información. Caso de Estudio: Marcelo & Rivero C.A.** Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Soriano, B. y Pinto, C. (2006). **Finanzas para No Financieros** (2ª Ed.): Madrid: Confemetal.
- Tamayo, P. y Piñeros, J. (2007). Formas de Integración de las Empresas, **Ecos de Economía**, **11**(24), 29-45.
- The Stationery Office* (TSO) (2009). **Éxito en la Gestión de Proyectos con Prince2** (5ª Ed.). Madrid: Díaz de Santos.

- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL) (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** (4ª Ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Urbina, Y. (1992). **Informe sobre la Privatización de los Bancos Comerciales, Transformación del Fondo de Crédito Agropecuario y Liquidación de Bandagro.** Caracas: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Uribe, J. *et al* (2007). La Segmentación del Mercado Laboral Colombiano en la Década de los Noventa, **Revista de Economía Institucional**, 9(16), 189-221.
- Vásquez, A. *et al* (2006). **Cuerpo de Gestión Administrativa de la Junta de Andalucía** (8ª Ed.). Vol. 3. Sevilla, España: MAD.
- Vidales, L. (2003). **Glosario de Términos Financieros: Términos Financieros, Contables, Administrativos, Económicos, Computacionales y Legales.** Mexicali, México: Universidad Autónoma de Baja California – Plaza y Valdés.
- Well, J. (1999). **Administración y Finanzas.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

## CUESTIONARIO

Instrucciones: Lee las preguntas determinadamente, y marque con una (X) en la alternativa (Si y No), depende de su criterio

Nº	Ítems	Si	No
<b>Diagnosticar la gestión financiera de las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.</b>			
01	¿Se estiman los ingresos que se obtendrán en la granja?		
02	¿Se elabora el flujo de caja proyectado para determinar los costos y la rentabilidad comercial esperada?		
03	¿Se estiman costos de producción como estrategia en la gestión financiera?		
04	¿Se emplean indicadores financieros en las granjas?		
05	¿Se elabora presupuesto basado en los objetivos financieros que se desea alcanzar?		
06	¿Se lleva un seguimiento del cumplimiento del presupuesto estimado?		
<b>Analizar el entorno interno y externo en que se desarrollan las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.</b>			
07	¿Se organizan las actividades internas en función de los proyectos de inversión para el desarrollo productivo?		
08	¿La capacidad instalada es funcional para toda la cadena productiva de valor?		
09	¿Existe competencia en el mercado regional y nacional?		
10	¿La infraestructura está acorde para la producción que demanda el consumo actual?		

11	¿El sistema de producción permite obtener el rendimiento económico para gestionar el crecimiento comercial?		
12	¿Se realizan proyecciones comerciales en el entorno económico?		
13	¿Dispone de los recursos económicos para llevar a cabo los procesos de producción?		
14	¿Dispone de los recursos financieros para llevar a cabo los procesos de producción?		
15	¿Dispone de los recursos humanos para llevar a cabo los procesos de producción?		
16	¿Dispone de los recursos Técnicos para llevar a cabo los procesos de producción?		
17	¿Cuentan con financiamiento para la adquisición y equipamiento de maquinarias?		
18	¿Se desarrollan planes para el control de la calidad del pollo de engorde?		
19	¿La gestión financiera de las operaciones internas le permite adquirir los recursos económicos necesarios?		
20	¿Permite el sistema de comercialización actual aplicar estrategias de acuerdo a la segmentación del mercado para aumentar la rentabilidad?		
21	¿El sistema de regulación de precios justos incide en la descripción del producto permitiendo la comercialización del mismo?		
22	¿La integración permite contar con canales y estrategias de distribución para las diversas zonas del país?		
23	¿Los volúmenes de producción y la capacidad instalada permiten una diferenciación con la competencia?		

24	¿El proceso productivo que desarrollan las granjas de pollo permite obtener crecimiento económico y rendimiento para la inversión?		
25	¿Se realizan los pronósticos de las ventas como base para proyectar los costos, gastos e inversiones?		
<b>Determinar qué elementos de la gestión financiera son aplicables a las granjas de pollo de engorde de los pequeños y medianos productores en Villa de Cura, estado Aragua.</b>			
26	¿Se realiza la planeación estratégica (objetivos a alcanzar) en función de la información financiera		
27	¿La integración horizontal con otras empresas del mismo sector facilita la penetración a otros segmentos del mercado incrementando la rentabilidad?		
28	¿Es beneficiosa la integración vertical para la maximización de los recursos y el aumento de la rentabilidad de la granja?		
29	¿Se ha planteado las estrategias de diversificación como opción para generar el flujo de efectivo disponible?		

**ANEXO B**  
**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 MENCIÓN FINANZAS  
 CAMPUS LA MORITA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Criterio de valoración de ítems:

O = Óptimo

B = Bueno

R = Regular

D = Deficiente

Instrucciones: Marque con una equis (X) en cada ítem su criterio de valoración, con la finalidad de obtener una observación clara y precisa.

Ítem	Pertinencia				Coherencia			
	O	B	R	D	O	B	R	D
1	X				X			
2	X				X			
3	X				X			
4	X				X			
5	X				X			
6	X				X			
7	X				X			
8	X				X			
9	X				X			
10	X				X			
11	X				X			
12	X				X			
13	X				X			
14	X				X			
15	X				X			
16	X				X			
17	X				X			
18	X				X			
19	X				X			
20	X				X			
21	X				X			
22	X				X			
23	X				X			
24	X				X			
25	X				X			

Nombre del evaluador: CAROL OMAÑA C.I. 3.841.118  
 Fecha: 14/04/2015

# VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

## Presentación

Estimado experto a continuación se solicita su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **"ESTRATEGIAS PARA LA GESTION FINANCIERA DE LAS GRANJAS DE POLLO DE ENGORDE DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN VILLA DE CURA ESTADO ARAGUA"**.

Se incluyen además los objetivos, cuadro de operacionalización de variables e instrumento para que plasme su valoración, agradezco altamente su valiosa colaboración.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Información general:

Apellido (s) y Nombre (s) del evaluador: Guerra Venus  
Profesión/ocupación: Profesora

# VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

## Presentación

Estimado experto a continuación se solicita su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **"ESTRATEGIAS PARA LA GESTION FINANCIERA DE LAS GRANJAS DE POLLO DE ENGORDE DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN VILLA DE CURA ESTADO ARAGUA"**.

Se incluyen además los objetivos, cuadro de operacionalización de variables e instrumento para que plasme su valoración, agradezco altamente su valiosa colaboración.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Información general:

Apellido (s) y Nombre (s) del evaluador: Porcena Hilda.

Cedula de identidad: ♀. 185. 211

Profesión/ocupación: Artesana / Docente

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD**

Items/Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TRC	p	q	p.q	Sp.q	Vt	KR-20
1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	7	0,70	0,30	0,21	5,53	17,21	0,75
2	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	6	0,60	0,40	0,24			
3	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	4	0,40	0,60	0,24			
4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0,80	0,20	0,16			
5	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4	0,40	0,60	0,24			
6	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	6	0,60	0,40	0,24			
7	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0,80	0,20	0,16			
8	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	6	0,60	0,40	0,24			
9	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	0,80	0,20	0,16			
10	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,20	0,80	0,16			
11	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	6	0,60	0,40	0,24			
12	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0,20	0,80	0,16			
13	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0,20	0,80	0,16			
14	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	6	0,60	0,40	0,24			
15	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	8	0,80	0,20	0,16			
16	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0,20	0,80	0,16			
17	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0,20	0,80	0,16			
18	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,10	0,90	0,09			
19	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	7	0,70	0,30	0,21			
20	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	6	0,60	0,40	0,24			
21	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	8	0,80	0,20	0,16			
22	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	4	0,40	0,60	0,24			
23	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	0,80	0,20	0,16			
24	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,10	0,90	0,09			
25	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0,80	0,20	0,16			
26	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6	0,60	0,40	0,24			
27	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0,30	0,70	0,21			
28	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0,40	0,60	0,24			
29	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	0,80	0,20	0,16			
TOTALES	22	14	17	17	17	15	17	15	10	7							

$$KR_{20} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum p \cdot q}{Vt} \right] = \frac{10}{10-1} \left[ 1 - \frac{5,53}{17,21} \right] = 0,75$$