

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN FINANZAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PLAN FINANCIERO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN
MAZ AVICULTURA MEDIANTE DECISIONES GERENCIALES BASADAS EN
INDICADORES FINANCIEROS**

KAREN ESTEFANÍA ESPINEL AILLON

DIRECTOR: MGTR. EDMUNDO PEÑAFIEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MODELOS FINANCIEROS

QUITO, ABRIL 2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a Dios que siempre me ha dado la sabiduría para poder enfrentar todos los desafíos durante este camino, por ayudarme a culminar esta etapa que me va ayudar mucho en mi vida profesional.

Mi Mami que ha estado presente en cada momento importante de mi vida siempre con su apoyo incondicional en todo sentido para que nunca me dé por vencida, es un logro que no es solo mío, sino que ella también es la autora.

A mis dos personas incondicionales que son mi Hermana y Sobrino, por apoyarme en cada decisión a pesar de la distancia siempre me han motivado a salir adelante y luchar por mis sueños.

Dedico este logro a mis docentes que me han acompañado en este proceso guiándome y compartiendo conmigo todos los conocimientos necesarios para poder irme forjando con una buena profesional, este logro me lo dedico a mí por no darme por vencida y a pesar de los obstáculos que se han dado siempre salir adelante.

Agradecimiento

Primero quiero agradecer a Dios por darme salud y sabiduría necesaria para poder haber cruzado con éxito esta etapa.

Mi familia siempre es mi apoyo incondicional en mi proceso académico dándome siempre ánimos para no rendirme y ser mi motor para cada día esforzarme más.

Le agradezco a mi director Magister Edmundo Peñafiel que gracias a su paciencia y conocimientos me guio en todo el proceso proporcionándome información académica acertada, de esta manera pude obtener una investigación con resultados reales.

A todas las personas y empresas que me ayudaron proporcionando información para poder fortalecer mi investigación siendo parte de este proceso que me ayuda a mejorar mi desarrollo tanto personal como profesional.

Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Contenido.....	iv
Lista de tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Abstract.....	xii
Introducción	1
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
CAPITULO I.....	5
1.1. Fundamentos de la gestión financiera.....	5
1.2. Planificación estratégica y financiera	6
1.3. Indicadores financieros: liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia	8
1.3.1. Indicadores de liquidez.....	8
1.3.2. Indicadores de rentabilidad	8
1.3.3. Indicadores de solvencia	9
1.3.4. Indicadores de eficiencia.....	9
1.4. Importancia de la toma de decisiones gerenciales basadas en indicadores	9
1.5. Antecedentes teóricos y empíricos.....	11
1.5.1. Antecedentes teóricos.....	11
1.5.2. Antecedentes empíricos.....	12
1.6. Bases legales y normativas aplicables al sector avícola	13
1.6.1. Legislación nacional aplicable	13
1.6.2. Normas contables y financieras.....	14
1.6.3. Normativas ambientales y de sostenibilidad	14
Capítulo II.....	15
Marco metodológico	15
2.1. Tipo y diseño de la investigación.....	15
2.1.1 Tipo de investigación	15

2.1.2 Diseño de la investigación	15
2.2. Método de investigación (descriptivo–analítico, inductivo).....	16
2.2.1 Método descriptivo–analítico	16
2.2.3 Justificación del método	17
2.3. Campo o universo de la investigación	17
2.3.1. Campo de investigación	17
2.3.2. Universo de investigación	18
2.3.3. Alcance del universo	18
2.3.4. Justificación del campo y universo	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
2.4.1. Técnicas de recolección de datos	19
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos.....	19
2.4.3. Justificación de las técnicas e instrumentos	20
2.5. Población y muestra.....	20
2.5.1. Población.....	20
2.5.2. Muestra.....	20
2.5.3. Justificación.....	21
2.6. Procedimiento de recolección y análisis de datos	21
2.6.1. Procedimiento de recolección de datos	21
2.6.2. Procedimiento de análisis de datos.....	22
2.6.3. Justificación del procedimiento.....	23
2.7. Consideraciones éticas	23
2.7.1. Principios éticos aplicados	24
2.7.2. Justificación de las consideraciones éticas.....	25
Capítulo III.	26
Diagnóstico de la gestión financiera en MAZ Avicultura	26
3.1. Caracterización de la empresa	26
3.1.1. Ubicación y ámbito de operación.....	26
3.1.2. Misión.....	26
3.1.3. Visión	26
3.1.4. Estructura organizativa.....	26
3.1.5. Productos y servicios.....	28
3.1.6. Situación financiera y operativa actual	28
3.1.7. Importancia de la empresa en el sector	28
3.2. Situación financiera actual (2020–2025)	28

3.2.1. Liquidez.....	29
3.2.2. Rentabilidad	32
3.2.3. Solvencia	33
3.2.4. Eficiencia.....	33
3.2.5. Diagnóstico general.....	33
3.2.6. Importancia del diagnóstico	34
3.3. Análisis de indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia).....	34
3.4. Identificación de debilidades y oportunidades de mejora.....	40
Debilidades identificadas	41
3.5. Principales problemas en la toma de decisiones gerenciales	44
Capítulo IV.....	47
Propuesta del plan financiero	47
4.1. Objetivos del plan financiero	47
Objetivo general.....	47
Objetivos específicos	47
Diagnóstico financiero cuantitativo	47
4.2. Lineamientos estratégicos para la mejora de la gestión financiera.....	50
Meta estratégica.....	51
Meta estratégica.....	52
Propuesta financiera	52
Meta estratégica.....	53
Meta.....	53
3. Lineamiento estratégico de endeudamiento y estructura de capital	54
4. 3 Lineamiento estratégico de eficiencia operativa y uso de activos	55
5. Lineamiento estratégico de gestión y control financiero	55
6. Lineamiento estratégico de fortalecimiento de capacidades gerenciales.....	56
7. Políticas de capital de trabajo, endeudamiento y rentabilidad.....	56
4.4. Propuesta de matriz de indicadores financieros de gestión	59
4.4.1. Estructura de la matriz de indicadores financieros.....	59
4.4.2 Propuesta de matriz de indicadores para Maz Avicultura	60
4.4.3 Beneficios de la implementación de la matriz	61
4.5. Estrategias de control y seguimiento	61
4.6. Evaluación de impacto esperado en la gestión financiera	62
Capítulo V.....	63

Conclusiones y recomendaciones	63
5.1 Conclusiones	63
5.1 Recomendaciones	63
Bibliografía.....	67

Lista de tablas

Tabla 1. Precios de insumos	29
Tabla 2. Liquidez	31
Tabla 3. Rentabilidad.....	31
Tabla 4. Endeudamiento y solvencia	31
Tabla 5. Eficiencia	32
Tabla 6. Coeficiente de solvencia	36
Tabla 7. Cobertura	37
Tabla 8. Datos base.....	38
Tabla 9. Ventas.....	48
Tabla 10. Variación % anual	48
Tabla 11. Variación % Utilidad Neta	48
Tabla 12. Evolución del ROA y ROE.....	49
Tabla 13. Índice de Endeudamiento	50
Tabla 14. Propuesta de matriz de indicadores para Maz Avicultura.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 15. Perspectiva financiera.....	65
Tabla 16. Perspectiva clientes.....	65
Tabla 17. Perspectiva procesos internos	66
Tabla 18. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	66
Tabla 19. Dashboard Mazavicultura	66

Lista de Figuras

Figura1. Organigrama estructural Maz Avicultura	27
Figura 2.Propuesta de matriz de indicadores para Maz Avicultura	60

Resumen Ejecutivo

La gestión financiera se ha convertido como una parte importante dentro del desarrollo de las empresas que se encarga de estudiar mas a profundidad y poner en practica la sostenibilidad para que las organizaciones puedan competir dentro del mercado, el sector avícola en los últimos años ha ido aumentando su demanda es por eso que Maz avicultura su mayor reto es mejorar sus procesos para optimizar recursos financieros que ayuden a una correcta toma de decisiones.

Basándose en indicadores financieros pueden ayudar a mejorar situaciones de riesgo que están relacionadas directamente con la liquidez, es importante el correcto manejo del control de costos que ayuda a mejorar directamente la rentabilidad ya sea a corto, mediano o largo plazo.

La investigación tiene como objetivo diseñar un plan financiero que fortalezca la gestión financiera de Maz Avicultura mediante la incorporación de indicadores financieros para la correcta toma de decisiones gerenciales.

Se necesita una valoración completa de la situación financiera actual de la empresa, en donde se pueda identificar los problemas financieros que existe en cada área para poder darles una solución, con la implementación de los indicadores se puede valorar constantemente el desempeño financiero de la empresa se puede obtener resultados valorando estrategias que sirvan para el correcto manejo de recursos para poder aumentar la rentabilidad y sostenibilidad dentro del mercado de la avicultura.

El proyecto de investigación trata de evidenciar la necesidad que tiene la organización de implementar un correcto modelo de gestión financiera que tenga las herramientas necesarias para mejorar su nivel de competitividad, el correcto manejo de instrumentos financieros que permiten a este tipo de empresas enfrentar desafíos relacionados con la volatilidad del mercado para obtener un incremento sostenible este estudio no solo va ayudar de manera académica sino va a poder aportar en la práctica de la mejora de la gestión empresarial en la avicultura.

El resultado del estudio es principalmente poder implementar un plan financiero que ayuda que aumente la liquidez, de esta manera se va a poder mejorar la rentabilidad evitando tener un nivel alto de endeudamiento para optimizar el uso de todos los activos y disminuir los pasivos, se pretende aplicar una matriz completa que contenga los

indicadores financieros acompañada de un dashboard que ayuda a poder controlar si la empresa se esta desarrollando de manera correcta en el ámbito económico.

La conclusión de esta investigación es poder estimar que la gestión financiera de Maz avicultura se va a poder fortalecer si se logra determinar los indicadores financieros correctos para que de manera sistemática ayuden a que los procesos de planificación en la toma de decisiones gerenciales, se recomienda que la empresa opte por implementar este plan de manera permanente e irlo modificando según las necesidades que se vayan presentando en el ámbito económico de esta forma podrá mejorar la eficiencia operativa en el sector avícola.

Palabras clave:

Plan financiero, gestión financiera, indicadores financieros, decisiones gerenciales, sostenibilidad, avicultura.

Abstract

Financial management has become an important component in business development, as it focuses on in-depth analysis and the practical implementation of sustainability strategies that enable organizations to compete in the market. In recent years, the poultry sector has experienced increasing demand; therefore, Maz Avicultura's main challenge is to improve its processes to optimize financial resources and support effective decision-making.

The use of financial indicators helps to mitigate risk situations directly related to liquidity. Proper cost control management is essential, as it directly contributes to improving profitability in the short, medium, and long term.

The objective of this research is to design a financial plan that strengthens the financial management of Maz Avicultura through the incorporation of financial indicators to support managerial decision-making.

A comprehensive assessment of the company's current financial situation is required to identify financial problems in each area and provide appropriate solutions. The implementation of financial indicators allows continuous evaluation of the company's financial performance, generating results through strategies that ensure efficient resource management, increased profitability, and sustainability within the poultry market.

This research project aims to demonstrate the organization's need to implement an effective financial management model with the necessary tools to improve its level of competitiveness. The proper use of financial instruments enables companies in this sector to face challenges related to market volatility and achieve sustainable growth. This study not only contributes academically but also provides practical value in improving business management in the poultry industry.

The main result of this study is the implementation of a financial plan aimed at increasing liquidity, improving profitability, avoiding high levels of indebtedness, optimizing the use of assets, and reducing liabilities. Additionally, a comprehensive matrix of financial indicators is proposed, accompanied by a dashboard that allows monitoring whether the company is developing appropriately in economic terms.

The conclusion of this research is that the financial management of Maz Avicultura can be strengthened by identifying appropriate financial indicators that systematically support planning processes and managerial decision-making. It is recommended that the company implement this plan on a permanent basis and adapt it according to changing economic conditions, thereby improving operational efficiency in the poultry sector.

Keywords: Financial plan, financial management, financial indicators, managerial decision-making, sustainability, poultry farming.

Introducción

La gestión financiera constituye un pilar fundamental en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, especialmente en el sector avícola, caracterizado por altos niveles de inversión en activos fijos, costos de alimentación y riesgos asociados a la volatilidad del mercado. Según (López D. D., Introducción a la Gestión Financiera, 2016) para poder conseguir que funcione la gestión financiera es que incremente el valor de un producto basándose en las necesidades de los consumidores.

Los mercados financieros van cambiando a diario, según las decisiones de inversión que tienen los asesores financieros ya sea a corto o largo plazo ellos deben poseer una visión global para saber que tipo de activos son factibles para poder invertir y en donde se van a colocar esas inversiones para poder disminuir el nivel de pérdidas.

En el ámbito económico la recolección de fondos se da tanto de forma nacional como internacional esto quiere decir que los accionistas de empresas grandes van moviendo el dinero principalmente negociando de manera correcta sus acciones lo que pretenden es no utilizar el apoyo bancario.

Dentro de este tema es importante tener claro quien es el director financiero que es la persona encargada de la toma de decisiones económicas, de financiamiento o de inversión, no es la única persona que se encarga de tomar la decisión final ya que la responsabilidad se divide en varios departamentos dentro de una empresa por lo general las decisiones finales se toman a nivel gerencial, es aquel que diseña las políticas que van a estar dentro de la planificación financiera.

Es por eso que implementar un plan financiero sirve de gran importancia para poder mejorar la liquidez de la empresa, se encarga de recopilar toda la información relacionada con las ventas, inversiones, compras y producción de esta forma se puede determinar la viabilidad que tiene la organización dentro del ámbito financiero para poder aprovechar de manera eficiente todos los recursos.

Maz Avicultura necesita mejorar todos los procesos que se desarrollan relacionados con la gestión financiera es por eso que es importante fortalecer la información económica para la mejor toma de decisiones gerenciales que se basen en indicadores financieros. Según (Loor, 2023) los indicadores financieros son un conjunto de ratios que se encargan

de evaluar varios aspectos financieros que se dan a nivel interno y externo de la empresa están relacionados con la toma de decisiones porque analizan todas las obligaciones que debe cumplir una organización para poder funcionar estableciendo el nivel de ganancias y pérdidas que se pueda tener.

Por lo tanto, en el presente capítulo se recopila información tanto teórica y metodológica que forman parte del plan financiero que se va aplicar para mejorar la gestión financiera basándose en datos económicos del sector avícola, buscando los indicadores financieros ideales que ayuden a poder conseguir los objetivos que se plantean para mejorar la sostenibilidad y la toma de decisiones gerenciales de la organización.

Planteamiento del problema

En la actualidad la toma de decisiones gerenciales tiene un rol muy importante dentro de las organizaciones porque de eso depende el desarrollo económico de las mismas, la mayoría de las empresas ya han optado por implementar el uso de indicadores financieros que sirven para incrementar la liquidez, rentabilidad, eficiencia en todos sus procesos de esta forma se puede mejorar la solvencia de la empresa. El análisis financiero busca conocer y analizar todas las características de una empresa recopilando información pasada y presente para poder conocer su posición financiera dentro del proceso de investigación se identifican distintos factores en el desarrollo evolutivo para tener información estratégica para la toma de decisiones gerenciales (Guardo, 2018).

Maz avicultura no cuenta con un plan financiero por lo mismo no se han podido analizar todos los indicadores financieros es por eso que las decisiones gerenciales solo se han tomado de forma empírica lo que ha provocado que la empresa tenga un nivel alto de desperdicio de recursos ya que no se optimizan, en los últimos años no se han realizado inversiones porque no se ha podido garantizar que exista estabilidad y que no se de un nivel de perdidas alto en el caso de la avicultura es un mercado bastante variante ya que el precio del huevo se define depende la oferta y demanda que exista.

El problema principal que enfrenta Maz Avicultura es no conocer su situación financiera real lo que provoca que no se den decisiones gerenciales acertadas ya que no se sustentan con información económica real, se genera mucha incertidumbre al momento de invertir por el alto nivel de riesgos de liquidez por no saber utilizar de manera correcta todos los recursos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan financiero para mejorar la gestión financiera en Maz Avicultura, basadas en decisiones gerenciales implementando indicadores financieros.

Objetivos Específicos

1. Evaluar la situación actual de la gestión financiera en Maz Avicultura durante el periodo 2020-2025.
2. Reconocer los indicadores financieros que permitan evaluar el desempeño económico y apoyar la toma de decisiones gerenciales.
3. Elaborar un plan financiero que mejore la gestión y mejore las decisiones gerenciales con base en información financiera para optimizar recursos.

CAPITULO I

1.1. Fundamentos de la gestión financiera

Según (Padilla, 2012) la gestión financiera es un proceso de manejar los ingresos y egresos que están relacionados con el manejo del dinero para poder conocer la rentabilidad que generan las organizaciones, intervienen dos elementos principales que son la generación de recursos y la eficiencia de los mismos que ayudan a obtener buenos resultados financieros.

Esta gestión es considerada como el pilar fundamental para la correcta administración de una empresa ya que se encarga de planear, organizar, direccionar y controlar todos los recursos económicos para poder garantizar el uso adecuado de los recursos y garantizar la sostenibilidad, tiene un papel importante en la toma de decisiones que se relacionan con la adquisición y financiamiento de nuevos activos que eviten pérdidas y mejoren la rentabilidad de las organizaciones.

La planificación financiera es importante para este proceso ya que se toman en cuenta varios factores como son el sector, los procesos y las actividades que se realizan para analizar el comportamiento funcional de la empresa, la gestión financiera no solo se encarga de registrar y controlar las actividades que realiza la organización sino que también se analiza los indicadores financieros que ayudan a evaluar el desempeño económico que genera la creación de valor para todos los accionistas que se encargan de las decisiones principalmente de inversión y reparten los dividendos.

Dentro de los objetivos que tiene la gestión financiera esta asegurar que existe liquidez suficiente para cumplir con todas las obligaciones que la empresa adquiera tanto a corto como a largo plazo de esta forma se puede optimizar recursos que ayuden a mejorar la rentabilidad disminuyendo el nivel de pérdidas, de esta forma se puede garantizar un buen nivel de solvencia para que se pueda aumentar el patrimonio.

Con el uso de herramientas analíticas se puede modificar datos contables, pero sobre todo analizar toda la información que sirva para obtener una planificación estratégica eficiente pero siempre tomando en cuenta los estados financieros reales ya que es importante

evaluar de manera cuantitativa y cualitativa la capacidad que tiene la empresa para adquirir riesgos financieros de esta forma se podrá saber si se pueden aprovechar oportunidades de financiamiento.

En Maz avicultura dentro de los fundamentos principales de la gestión financiera que se van a tomar en cuenta son la planeación, control y análisis de todos los recursos existentes para poder conseguir una buena eficiencia operativa para que la empresa pueda crecer y mantenerse en el mercado de manera sostenible, las decisiones gerenciales se van a basar principalmente en indicadores financieros que ayuden a mejorar la sostenibilidad de la organización en el sector avícola.

De acuerdo con (Padilla, 2012) según su origen latín finis significa terminar es decir su origen viene de terminar transacciones económicas con la transferencia de recursos financieros como el dinero, ayudan a las entidades a que dentro de sus procesos optimicen recursos para desarrollar negocios las finanzas abarcan a la gestión, mercados e inversión financiera.

1.2. Planificación estratégica y financiera

Según (Trujillo, 2018) la planeación estratégica es un conjunto de técnicas que ayudan a que las empresas puedan definir de manera clara la misión y visión tanto a mediano como a largo plazo, analiza varios escenarios complejos en donde pone a prueba el nivel de eficiencia que posee la organización para poder alcanzar sus metas.

El proceso comienza estableciendo objetivos y estrategias que ayuden a mejorar la toma de decisiones, trata de encontrar un balance entre tres fuerzas principales que es la misión de la empresa, fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas que se presentan para reconocer las limitaciones y enfrentar los desafíos considerando sus capacidades internas como externas.

La planificación estratégica tiene como objetivo que la empresa posea ventajas competitivas sostenibles optimizando todos los recursos que posee para poder aprovechar las oportunidades del mercado, trazando metas que seas cuantificables en especial con los ingresos e inversiones que ayuden a mejorar la rentabilidad.

El planeamiento estratégico trata de que existan cambios profundos dentro de las organizaciones ya que se puede obtener una gestión eficiente liberando recursos humanos y materiales, se enfoca más en conseguir objetivos para el futuro con nuevas oportunidades y amenazas innovando procesos de dirección y liderazgo (Trujillo, 2018).

Las organizaciones pasan por constantes cambios estructurales y económicos según los avances que desarrollan con el tiempo es por eso que la planificación estratégica les ayuda a que puedan tomar el control sobre si mismas que aprovechen sus fortalezas y oportunidades, la planeación se basa en cuatro fases que son filosófica, analítica, operativa y de evaluación que se encargan de que se utilicen de forma correcta los recursos monetarios implementando estrategias para que su uso sea optimo asegurando un buen nivel de liquidez y solvencia.

Tanto la planificación financiera como la planificación estratégica están relacionadas ya que se encargan de establecer objetivos que se quieren lograr analizando todas las variables en especial de financiamiento lo que ayuda a obtener decisiones estratégicas acertadas obteniendo un retorno del flujo adecuado ya que se evalúan riesgos para proyectar escenarios económicos en el futuro.

Los beneficios de integrar la planificación estratégica y financiera se destacan:

- La alineación de los recursos económicos con los objetivos corporativos.
- La identificación de riesgos financieros y la definición de medidas de mitigación.
- La proyección de indicadores financieros clave (liquidez, rentabilidad, apalancamiento, eficiencia).
- El fortalecimiento de la toma de decisiones gerenciales en contextos de incertidumbre.

Maz avicultura para poder mejorar su gestión financiera necesita optar por implementar una planificación estratégica y financiera que sea eficiente mediante el uso de indicadores financieros para poder optimizar recursos según las necesidades que presenta la empresa, para poder determinar si se pueden realizar inversiones sin tener un riesgo alto de pérdidas basándose en las necesidades del sector avícola haciendo que la organización sea sostenible en el mercado.

1.3. Indicadores financieros: liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia

(Rosillon, 2009) describe al análisis financiero como un elemento fundamental para conocer la situación real de la empresa es por eso que a pesar de los constantes cambios que se dan en el entorno económico se necesita determinar todos los factores económicos, la mayoría de las organizaciones presentan problemas financieros difíciles de poder resolver que dificulta optimizar sus recursos propios y las decisiones de inversión se vuelven mas complejas con muchos riesgos.

Para los gerentes es fundamental que conozcan todos los indicadores económicos que se pueden utilizar para poder cumplir sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo y que la operatividad de la empresa sea sostenible.

1.3.1. Indicadores de liquidez

La liquidez se encarga de analizar a los pasivos de corto plazo es decir el dinero en efectivo o activos que se transforman en efectivo en las entidades financieras se le conoce como los requerimientos de encaje (**Ramos, 2017**).

En la actualidad existen varias leyes que se encargan de precautelar que en especial los bancos protejan el dinero de los depositantes, en el ámbito empresarial se trata de mejorar el capital para que pueda mejorar su solvencia es por eso que para analizar el grado de liquidez se debe conocer la cantidad de fondos que estén disponibles una empresa que sea solvente va a tener liquidez.

La liquidez se conoce como la capacidad de pago que tiene una organización para responder a sus proveedores, la facilidad de convertir un activo en efectivo va a determinar la solvencia a corto plazo se puede determinar a través de la razón corriente o la prueba acida.

1.3.2. Indicadores de rentabilidad

Según (**Rosillon, 2009**) la rentabilidad se da según los resultados que tengan las decisiones gerenciales y financieras se ve reflejada en la cantidad de utilidad que posee un activo ya se encarga de medir la eficiencia de las operaciones que se realizan en la empresa a través del análisis financiero se puede determinar los niveles de rentabilidad según la eficiencia que tenga para el manejo de los activos.

Los indicadores de rentabilidad muestran el retorno del dinero por las ventas y los activos que posee según las decisiones gerenciales, se puede analizar este nivel también según el margen neto de utilidad y el rendimiento que tenga sobre los activos o el patrimonio para optimizar recursos y evitar pérdidas con el cálculo del ROA Y ROE.

1.3.3. Indicadores de solvencia

El indicador de solvencia determina la capacidad que tiene una organización para pagar sus obligaciones que posee a largo plazo indicando su nivel de estabilidad económica así mismo puede reflejar los problemas financieros que tenga, lo que va a provocar un alto riesgo de no poder cumplir con el pago de sus deudas tomando en cuenta factores como el sobre endeudamiento y la cantidad de intereses que se estén pagando para determinar si depende o no de recursos externos.

(Ramos, 2017) plantea que el coeficiente de solvencia no debe ser el único indicador que se tome en cuenta ya que se encarga de evaluar la capacidad que tiene una empresa en enfrentar pérdidas inesperadas ya que también se encarga de que verificar de que los fondos económicos sean bien administrados también de la duración de los activos.

1.3.4. Indicadores de eficiencia

(Rico Buitrago, 2022) manifiestan que los indicadores de eficiencia se centran en analizar el ciclo económico de la empresa en especial el tiempo en el que el dinero retorna después de una inversión ya que depende del inventario y de las cuentas por cobrar lo que muestra si la forma de manejar los recursos para tener una gestión operativa eficiente se encarga de transformar los recursos en ventas lo que provoca obtener utilidades para que la empresa sea competitiva en este caso en el sector avícola.

En Maz avicultura con la implementación de todos estos indicadores se podrá ayudar a mejorar el proceso de toma de decisiones teniendo en cuenta todas las fortalezas y debilidades financieras convirtiéndola en una organización sostenible en el mercado a pesar del nivel competitivo que se maneja en la actualidad.

1.4. Importancia de la toma de decisiones gerenciales basadas en indicadores

Dentro de las organizaciones la toma de decisiones tiene gran importancia porque de eso depende el correcto manejo de todos los recursos disponibles evitando tener pérdidas, se

encargan de que se cumplan todos los objetivos planteados es decir elegir las opciones de administración mas factibles para que se dé una adecuada gestión financiera.

Según (Briones, 2021) las razones financieras son herramientas que detectan todos los problemas económicos y así mismo las soluciones que se deben optar para poder tomar decisiones exactas de inversión y financiamiento para mejorar el desempeño de la misma, implementar indicadores financieros da resultados a corto plazo para conocer si la empresa tiene una buena solvencia.

Las ratios financieras son las cifras contables que ayudan a conocer el estado actual de la empresa, con esta información el gerente y las personas encargadas de tomar decisiones pueden conocer los niveles específicos y tendencias económicas del sector para que la organización se pueda adaptar al mercado y ser sostenible, identificar las necesidades de efectivo, la liquidez de todos los activos y que el nivel de endeudamiento sea factible para poder cubrirlo.

El conocimiento exacto de todos los indicadores financieros y económicos es indispensable según la forma en la que los interpreten es por eso que a través de un análisis financiero profundo para proponer técnicas que evalúen que el comportamiento operativo sea efectivo y que produzca buenos resultados en el futuro, los indicadores son una razón entre una o más variables que se extrae de información de los estados financieros para conocer si la empresa tiene un buen desempeño y que tenga varias fuentes de financiamiento (Briones, 2021).

El análisis de la solvencia, liquidez, rentabilidad y la eficiencia financiera proporciona información real sobre el desempeño económico real de la empresa esto ayuda a que las decisiones gerenciales se basen en un análisis comparativo según los cambios que se van dando en el sector proyectando escenarios futuros para medir que tan sostenible es la empresa, las decisiones financieras correctas incrementan el valor que tiene la organización lo que le ayuda aumentar su competitividad dentro del mercado con el uso de los indicadores se proporciona información cuantitativa que reduzca riesgos de perdidas

El análisis financiero de Maz Avicultura solo se basa en la información obtenida a través de los estados financieros que reflejan que existe un nivel alto de perdidas por no aprovechar de manera correcta todos los recursos lo que provoca la falta de solvencia y

el sobreendeudamiento, es fundamental incluir los indicadores financieros en el manejo económico para que pueda mejorar su desempeño a través de la toma de decisiones el gerente toma en cuenta en cuenta fortalezas y debilidad para poder plantear estrategias nuevas de inversión para poder financiar de manera correcta todas las deudas, de esta manera va aumentar la rentabilidad tomando decisiones basadas en la practica y no solo en percepciones.

En la actualidad en proceso de toma de decisiones gerenciales relacionadas con los indicadores financieros ha podido obtener buenos resultados mejorando la eficiencia de las organizaciones para que puedan ser sostenibles en el futuro.

1.5. Antecedentes teóricos y empíricos

La investigación se sustenta mediante información teórica y empírica en donde se toman en cuenta todos los datos académicos que se recopilaron identificando que los enfoques conceptuales estén relacionados en este caso en el ámbito financiero para obtener resultados empíricos del manejo de la gestión financiera según la toma de decisiones gerenciales según el uso de indicadores financieros que ayudan a que la empresa se vuelva más sostenible.

1.5.1. Antecedentes teóricos

La gestión financiera es un proceso de planeación, gestión y control de los recursos económicos, es fundamental para poder realizar un análisis de la situación real financiera que está cursando la organización de esta forma se puede tomar decisiones para pueda obtener resultados eficientes (Cabrera-Bravo, Fuentes-Zurita, & Cerezo-Segovia, 2017).

La planificación financiera también se conoce como planificación presupuestaria que analiza los gastos que se van a realizar dentro de la gestión financiera que es fundamental para la toma de decisiones siempre tomando en cuenta los resultados de los estados financieros, los problemas más frecuentes que enfrentan las organizaciones es la falta de liquidez lo que provoca que baje la rentabilidad generando la necesidad de obtener financiamiento externo, es por eso que las personas encargadas de las decisiones deben anticiparse en buscar formas diferentes de financiamiento para poder cumplir con todos los objetivos planteados, los indicadores financieros reflejan la situación financiera real y el nivel de desempeño.

1.5.2. Antecedentes empíricos

A nivel empírico, diversos estudios han analizado la importancia de los planes financieros y de los indicadores en la mejora de la gestión empresarial:

- (Pérez, 2018), en un estudio realizado en empresas agroindustriales de Perú, concluyó que la implementación de planes financieros basados en indicadores de liquidez y rentabilidad permitió mejorar la estabilidad económica y la capacidad de crecimiento sostenido.
- (Gómez, 2019) investigaron el impacto de los indicadores financieros en la toma de decisiones en pymes de Colombia, evidenciando que las organizaciones que emplean sistemáticamente estas métricas logran una gestión más eficiente de sus recursos.
- (Martínez, 2020) analizó el sector avícola en Ecuador, encontrando que la falta de planificación financiera y la escasa utilización de indicadores limita la competitividad de las empresas, lo cual pone en riesgo su sostenibilidad.
- (Ramírez, 2021) estudiaron la relación entre planificación estratégica y financiera en empresas familiares, concluyendo que aquellas que integran ambas dimensiones alcanzan un mayor nivel de rentabilidad y solvencia en el largo plazo.
- (Hernández S. , 2022), en una investigación aplicada a microempresas agropecuarias, determinó que el análisis de indicadores financieros de eficiencia (rotación de inventarios y cuentas por cobrar) fue decisivo para optimizar la gestión del capital de trabajo.

Los indicadores financieros cuando se utilizan como herramienta para tomar decisiones tiene un impacto directo para mejorar la gestión financiera haciendo que la empresa pueda ser sostenible en el mercado, el sector avícola en su gran mayoría no cuentan con métodos financieros adecuados la mayoría de granjas se basa su planificación financiera según la oferta y demanda que haya en el mercado es por eso que de esa manera se define en su gran mayoría el precio del producto sin tomar en cuenta todos los costos de producción, es un sector que tiene un nivel alto de competitividad ya que los costos de producción están en constante cambio.

1.6. Bases legales y normativas aplicables al sector avícola

El sector de la avicultura ha ido creciendo de una manera incalculable se caracteriza por ser un sector que maneja sus procesos mas de forma practica que teórica, en la actualidad está regulado por entidades específicas que se encargan de que se cumplan todas las leyes y reglamentos establecidos para el correcto manejo de una avícola, al ser un sector que realiza varias actividades se toma en cuenta varios factores que intervienen en su manejo tanto financieros, ambientales, económicos y sociales.

Cuando se logra tener una gestión financiera adecuada se puede ocupar de manera eficiente todos los recursos sin desperdiciarlos lo que provoca que exista rentabilidad para que la empresa sea sostenible dentro del mercado evitando tener un nivel elevado de perdidas, Maz avicultura siempre cumple con todos los requerimientos legales para su correcto funcionamiento tanto a nivel estructural como financiero.

1.6.1. Legislación nacional aplicada en el sector avícola en Ecuador

El sector avícola se ha podido mantener sostenible dentro del mercado porque se basa en políticas que van relacionadas según los factores socioeconómicos y leyes que se han ido implementando para que se puedan dar cambios combinando la innovación técnica con las técnicas tradicionales.

(Roche, 2025) manifiesta que es importante fortalecer las políticas públicas dentro del sector productivo, todavía existen muchos problemas para crear leyes eficientes que ayuden al cuidado ambiental, la evolución legal en la avicultura ha presentado algunos desafíos económicos en varios ámbitos como en la Constitución de la República del Ecuador (2008) en la economía social y solidaria, código orgánico del ambiente (2017) con los costos de implementación de las tecnologías limpias, Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (LORSA) (2009) a través del fomento de cadenas productivas locales, ley Orgánica de Sanidad agropecuaria (2017) con la competitividad y acceso a los mercados, normativa general para promover y regular la producción orgánica (2013) para la certificación orgánica y costos asociados, reglamento de Control de instalación y funcionamiento de granjas avícolas se encarga de la inversión pública en la infraestructura adecuada y la guía de buenas prácticas avícolas para la mejora de la productividad social y de la rentabilidad empresarial **(Roche, 2025)**.

1.6.2. Normas contables y financieras

1. **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF):** Estas normas se realizaron para poder manejar de manera correcta la información financiera pero que cumpla con parámetros específicos de transparencia, comparabilidad y sobre todo que sea confiable manejando datos reales para que se pueda tomar en cuenta los estados financieros en la toma de decisiones para conocer si la liquidez y rentabilidad de la empresa sean sostenibles.
2. **Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC):** Cada país posee diferentes normas para poder manejar de forma correcta la información financiera es por eso que estas normas se encargan de adaptar las NIIF a las leyes ecuatorianas para que se puedan cumplir con los requerimientos legales locales para que la gestión financiera sea eficiente ya que cuenta con información acertada.
3. **Reglamentos tributarios del Servicio de Rentas Internas (SRI):** El SRI es la entidad encargada de controlar toda la información económica y financiera que manejan las empresas, así mismo de todas las obligaciones tributarias que deben cumplir a través de la declaración y pago de impuestos que siempre se deben tomar en cuenta dentro de la planificación financiera en este caso en la gestión de todos los recursos que maneja la avícola.

1.6.3. Normativas ambientales y de sostenibilidad

1. **Ley de Gestión Ambiental (2017):** La ley ambiental se encarga de regular a todos los sectores que pertenecen a la cadena comercial es por eso que en el caso del sector avícola esta ley les pide que todas las actividades avícolas deben cumplir con todas las normas para el correcto cuidado del ambiente, en especial controlar el manejo que tienen las empresas para el control de residuos lo que afecta directamente en los costos de producción.
2. **Reglamento de Control Ambiental para Granjas Avícolas:** Este reglamento se encarga de que las granjas lleven a cabo procesos para manejar de manera correcta el abono de las aves que provocan emisión de gases tóxicos para el ambiente es por eso que es importante que se lleve un buen proceso de desecho del mismo, el manejo del agua es fundamental para evitar algún tipo de intoxicación en las aves y en las personas el uso correcto de estas técnicas ayuda a poder alcanzar un buen nivel de eficiencia operativa.

Capítulo II.

Marco metodológico

2.1. Tipo y diseño de la investigación

Para poder definir el tipo de investigación que se va a realizar se tomo en cuenta varios factores que intervienen para recopilar información tanto cuantitativa como cualitativa es decir recopilando información financiera a través de encuestas, entrevistas y revisión documental para conocer la situación actual y real de Maz avicultura para conocer como es su manejo operativo en el ámbito económico.

2.1.1 Tipo de investigación

Dentro del proceso para poder definir qué tipo de investigación se va a ocupar se debe tener claro los conceptos de los tipos de investigación que nos van a servir para la correcta recolección de datos.

- **Investigación descriptiva:** Esta investigación tiene un carácter descriptivo, porque busca diagnosticar la situación actual de la gestión financiera en Maz Avicultura durante el periodo 2020-2025, describiendo los indicadores financieros y el desempeño económico de la empresa.
- **Investigación analítica:** En este caso se puede considerar que es una investigación analítica porque dado el caso se necesita analizar todos los aspectos financieros en especial la liquidez, solvencia para saber si la empresa es eficiente para que tenga rentabilidad en el mercado es por eso que es importante tomar buenas decisiones gerenciales para que la gestión financiera sea eficaz.

2.1.2 Diseño de la investigación

Un diseño de la investigación se considera como la planificación de manera estructurada que se utiliza para recolectar toda la información haciendo un análisis de que todos los datos sean reales y útiles para el proyecto en este caso se desarrollan tres diseños que son: no experimental, transeccional, retrospectivo.

- **No experimental:** Porque el investigador no manipula las variables, sino que analiza datos financieros y registros existentes de Maz Avicultura.
- **Transeccional:** Se centra en un periodo determinado (2020-2025), proporcionando una visión puntual del desempeño financiero.
- **Retrospectivo:** Son datos más detallados sobre el funcionamiento de la empresa, se toma en cuenta a los estados financieros y todas las decisiones que se han tomado en un periodo determinado de tiempo para analizar resultados pasados y mejorar los resultados en el futuro.

Tomando en cuenta estos enfoques garantizan que la investigación sea segura ya que cuenta con información real del manejo de recursos de la empresa, con la toma de decisiones gerenciales se puede obtener un análisis financiero completo, con el uso de indicadores financieros para mejorar la planificación estratégica.

2.2. Método de investigación (descriptivo–analítico, inductivo)

Para poder obtener los resultados que se espera de la investigación se deben analizar todos los datos relacionados con el funcionamiento de la empresa a través del uso de un método de investigación en especial para que se puedan cumplir con los objetivos que se plantearon, es por eso que en este estudio se va a utilizar el método descriptivo analítico con enfoque inductivo tomando en cuenta que los objetivos son medibles a través del tiempo y en especial para que exista una mejora considerable en toda la gestión financiera de la avícola.

2.2.1 Método descriptivo–analítico

El método descriptivo se encarga de detallar el comportamiento de todos los componentes de la investigación, se pueden analizar todas las variables que se van a tomar en cuenta para la obtención de resultados se encarga de que se obtenga toda la información de manera analítica.

- La parte descriptiva permite caracterizar la gestión financiera de Maz Avicultura mediante el análisis de indicadores financieros como liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia.
- La parte analítica permite evaluar cómo estos indicadores financieros influyen en la toma de decisiones gerenciales, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

2.2.2 Enfoque inductivo

El enfoque inductivo consiste en partir de la observación y análisis de datos específicos para generar conclusiones o generalizaciones sobre la situación financiera de la empresa (Sampieri, 2014).

En la práctica:

1. Se necesita recolectar toda la información financiera de estos periodos (2020-2025).
2. Se identifican patrones, tendencias y relaciones entre indicadores.
3. Se extraen conclusiones que orienten decisiones gerenciales para mejorar la gestión financiera.

2.2.3 Justificación del método

El método descriptivo–analítico e inductivo es adecuado para este estudio, porque permite:

- Comprender el estado actual de la gestión financiera.
- Evaluar el impacto de los indicadores financieros en las decisiones estratégicas.
- Generar recomendaciones basadas en evidencia para optimizar la eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad de Maz Avicultura.

En resumen, este enfoque metodológico proporciona una visión integral y objetiva, fundamentada en datos reales, lo que fortalece la validez y aplicabilidad de las conclusiones y recomendaciones para la mejora de la gestión financiera.

2.3. Campo o universo de la investigación

El campo de investigación se refiere al espacio, población y contexto donde se desarrollará el estudio, mientras que el universo de investigación constituye el conjunto total de elementos sobre los cuales se realizará el análisis.

2.3.1. Campo de investigación

El presente estudio se desarrolla en Maz Avicultura, empresa dedicada a la producción y comercialización de productos avícolas en Ecuador. El campo de investigación abarca

tanto los procesos administrativos y financieros de la empresa como la aplicación de indicadores financieros para la toma de decisiones gerenciales. Esto incluye la revisión de estados financieros, reportes de gestión y entrevistas con los responsables de las áreas contable y administrativa, con el fin de analizar la eficiencia, rentabilidad, liquidez y solvencia del negocio.

2.3.2. Universo de investigación

El universo de investigación está conformado por los datos financieros y gerenciales de Maz Avicultura correspondientes al periodo 2020-2025. Esto incluye:

- Estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de efectivo).
- Reportes de indicadores financieros históricos.
- Registros de decisiones gerenciales relacionadas con inversiones, financiamiento y operaciones.
- Personal gerencial y administrativo involucrado en la planificación financiera, que aporta información sobre prácticas y procedimientos internos.

2.3.3. Alcance del universo

Este universo permite obtener un diagnóstico completo de la situación financiera actual de la empresa y evaluar cómo la implementación de un plan financiero basado en indicadores puede mejorar la toma de decisiones, optimizar el uso de recursos y fortalecer la sostenibilidad de Maz Avicultura.

2.3.4. Justificación del campo y universo

Seleccionar este campo y universo garantiza que la información recolectada sea representativa, pertinente y confiable, ya que se centra directamente en la empresa objeto de estudio y en el periodo de análisis relevante para el planteamiento de estrategias de mejora financiera.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos constituye una etapa fundamental en la investigación, ya que garantiza la obtención de información confiable y pertinente para analizar la gestión financiera de Maz Avicultura y proponer mejoras basadas en indicadores financieros.

2.4.1. Técnicas de recolección de datos

Para este estudio se utilizarán las siguientes técnicas:

1. **Revisión documental:**

- Consiste en analizar información contenida en documentos internos y externos de la empresa.
- Permite recopilar datos históricos de estados financieros, reportes de indicadores y registros contables.
- Facilita la identificación de tendencias y patrones en la liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia de la empresa.

2. **Entrevista semiestructurada:**

- Se realizará a los gerentes y responsables de las áreas contable y administrativa.
- Busca obtener información cualitativa sobre las decisiones gerenciales, procedimientos internos y criterios utilizados para la gestión financiera.
- Permite complementar y validar la información obtenida de los documentos financieros.

3. **Análisis financiero:**

- Implica el uso de herramientas contables y financieras para calcular y evaluar indicadores clave como liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia.
- Facilita la interpretación de resultados y la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión financiera.

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos específicos que se emplearán son:

- **Fichas de registro:** Para organizar y sistematizar la información obtenida de documentos contables y financieros.
- **Matriz de indicadores financieros:** Para estructurar, comparar y analizar los indicadores calculados, facilitando su interpretación.

- **Guía de entrevista semiestructurada:** Contiene preguntas abiertas y cerradas orientadas a obtener información sobre la planificación financiera, toma de decisiones y percepción gerencial sobre los resultados financieros de la empresa.

2.4.3. Justificación de las técnicas e instrumentos

La combinación de estas técnicas e instrumentos permite un enfoque integral, que vincula el análisis cuantitativo de los datos financieros con la comprensión cualitativa de la toma de decisiones gerenciales. Esto asegura que la investigación sea objetiva, sistemática y confiable, proporcionando información suficiente para diseñar un plan financiero que mejore la gestión de Maz Avicultura.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

Se define como población a todos los elementos que forman parte de la investigación en este caso se tomo en cuenta toda la información financiera y económica de Maz avicultura de los periodos 2020-2025 eso abarca también todas las actividades en general que se realizaron en ese tiempo para poder mantenerse sostenibles en el mercado, el gerente, el personal administrativo que forman parte del proceso de toma decisiones en el ámbito económico de la empresa.

También se toma en cuenta al personal de producción porque ellos son los encargados de la crianza y cuidado de las aves para poder obtener el producto principal que es la principal fuente de ingreso que tiene la empresa, los datos obtenidos en el área de producción se relacionan directamente con los datos financieros que maneja el área gerencial que son los encargados de las decisiones finales a favor del crecimiento de la organización.

2.5.2. Muestra

Maz avicultura al no ser una empresa tan grande cuenta con una población limitada para el objeto de estudio es por eso que se va a utilizar el muestreo censal basándose en todos los registros financieros que se dan sobre el manejo de los recursos que posee la empresa

para poder recolectar estos datos se debe consultar con el personal específico encargado de cada área que se va a estudiar en especial en el ámbito financiero, al tener una información segura y completa se podrá tener una investigación que sea completa, los encargados de la toma de decisiones es el personal administrativo los cuales recopilan toda la información necesaria para que el Gerente pueda tomar la decisión final para obtener resultados que estén relacionados con la planificación financiera.

2.5.3. Justificación

Seleccionar la población y muestra de esta manera permite:

- Analizar toda la información financiera relevante, asegurando precisión en el cálculo de indicadores.
- Obtener información directa de los responsables de la gestión financiera, garantizando validez y confiabilidad en los datos cualitativos.
- Asegurar que las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio sean aplicables y pertinentes para la mejora de la gestión financiera de Maz Avicultura.

2.6. Procedimiento de recolección y análisis de datos

El procedimiento de recolección y análisis de datos establece las etapas metodológicas que permitirán obtener información confiable y sistemática para evaluar la gestión financiera de Maz Avicultura y formular un plan de mejora basado en indicadores financieros.

2.6.1. Procedimiento de recolección de datos

1. Revisión documental:

- Se recopilarán estados financieros históricos (balance general, estado de resultados, flujo de efectivo) correspondientes al periodo 2020-2025.
- Se revisarán reportes de indicadores financieros ya calculados por la empresa, manuales internos y registros de decisiones gerenciales.
- La información se organizará en fichas de registro para su sistematización.

2. Entrevistas semiestructuradas:

- Se aplicarán a gerentes y personal administrativo clave.

- Se utilizará una guía de entrevista con preguntas abiertas y cerradas orientadas a identificar criterios de decisión, criterios de planificación financiera y percepciones sobre el desempeño económico.
- Las entrevistas serán registradas, transcritas y codificadas para su análisis cualitativo.

3. Matriz de indicadores financieros:

- Se calcularán o actualizarán los indicadores de liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia.
- Cada indicador se registrará en una matriz para su comparación entre años y su análisis respecto a estándares de referencia del sector avícola.

2.6.2. Procedimiento de análisis de datos

1. Análisis cuantitativo:

- Con el análisis de todas las variables se usan formulas para calcular las ratios basándose en el uso de los indicadores financieros enfocándose en analizar la liquidez, la eficiencia en sus procesos según la cantidad de rentabilidad que dispongan para que sea una empresa solvente en el mercado.
- Se va a utilizar gráficos que reflejen los niveles financieros que se han manejado en el periodo y los cambios que se han dado entre 2020-2025 en la gestión económica de Maz avicultura.
- Se debe realizar un análisis profundo de los indicadores financieros que se van a utilizar para mejorar la toma de decisiones gerenciales y que la empresa puede ser sostenible en el sector avícola.

2. Análisis cualitativo:

- Se va a utilizar el instrumento de investigación que es la entrevista a todo el personal de Maz avicultura, las respuestas se van a categorizar según el tipo de información que se requiera como es información financiera se necesita contar con datos reales.

- La veracidad de los datos financieros es fundamental para que el gerente tome decisiones analizando causa y efecto de las mismas según los resultados obtenidos que reflejan los estados financieros.

3. Integración de resultados:

- Después de recopilar toda la información se va analizar todos los factores que se necesitan para la investigación tomando en cuenta datos cuantitativos y cualitativos en el ámbito financiero de la empresa.
- Para establecer las conclusiones se debe tomar en cuenta si se pudieron cumplir con los objetivos planteados para la investigación que están relacionados directamente con el manejo de la gestión financiera con este elemento se podrá obtener un plan financiero completo que contenga indicadores financieros.

2.6.3. Justificación del procedimiento

El procedimiento que se va a utilizar en la investigación asegura que toda la información que se tomo en cuenta es real y que cuenta con todos los factores que intervienen dentro del proceso económico que maneja la empresa, al contar con datos reales y seguros se pueden evaluar de mejor manera todos los indicadores financieros que intervienen en el proceso para elaborar el plan financiero que contenga todas las estrategias que van ayudar a la mejora de los procesos financieros y garantizar que los resultados duren durante el tiempo asegurando que la empresa sea solvente para enfrentar todos los desafíos y que la empresa tenga un buen nivel de financiamiento propio.

2.7. Consideraciones éticas

Maz avicultura es una empresa que se caracteriza por manejar de manera empírica sus procesos es por eso que su gestión financiera se encarga de recopilar toda la información financiera que van aportar los trabajadores de cada área, el análisis de la información debe ser muy exacto ya que se debe manejar información que ayude a mejorar el manejo de la empresa y su sostenibilidad.

2.7.1. Principios éticos aplicados

1. Confidencialidad y privacidad

La protección de datos personales para el manejo de información financiera esta relacionada con la normativa legislativa nacional que se encarga que todos los datos se manejen con mucha confidencialidad para evitar robos o estafas, en especial que no haya ningún tipo de manipulación en la información así mismo las personas que manejan este tipo de datos no tienen por qué difundirlos con el paso de los años y analizando todas las deficiencias que tiene el manejo de la protección de datos se han ido implementando leyes que se encargan de cuidar toda la información (BECERRA, 2025).

2. Consentimiento informado

En todos los sectores productivos no solo en el sector financiero se debe solicitar autorización para el manejo de la información, ningún tipo de dato se puede difundir si no existe una autorización previa la mayoría de las empresas manejan un sistema de manejo de la información en donde mediante un documento escrito les solicita a todos sus colaboradores que se comprometan a no difundir ningún tipo de información que se maneje en la empresa respetando los derechos de autor.

3. Transparencia y veracidad

Toda la información que se debe manejar debe ser real basándose en la situación real en la que se encuentra la organización para la recolección de datos se debe tomar en cuenta que los datos no se deben modificar en especial si se recopilan de los estados financieros para no cambiar los resultados reales financieros que maneja la empresa sin ninguna manipulación de la información económica.

4. Respeto y consideración

El respeto es un valor fundamental que se debe tomar en cuenta para el correcto manejo de las organizaciones ya que garantiza que se respete todo tipo de información que aporten los colaboradores de la empresa sin que exista ningún tipo de discriminación ni

menospreciar la forma de pensar de cada persona al momento de la recolección de datos para poder tener resultados reales de la investigación.

5. Uso responsable de la información

Toda la información que se recolecte debe ser manejada de manera responsable evitando que se difunda de manera incorrecta, si se tienen datos reales puede aportar para implementar estrategias que sirvan para mejorar la gestión financiera de Maz avicultura, pero siempre asegurándose que ningún tipo de información se difunda de manera incorrecta y sin autorización.

2.7.2. Justificación de las consideraciones éticas

(Escobar, 2018) manifiesta que la ética de las finanzas no se ha tomado tanto en cuenta como la ética profesional, dejando a un lado que es fundamental para que las empresas puedan manejar sus procesos de manera correcta, la ética esta relacionada directamente con la estructura moral de cada persona y se presenta según las situaciones en las que se desarrolla cada persona, se garantiza que el tipo de información cumpla con todas las leyes tanto nacionales como internacionales para proteger los resultados financieros que tenga la organización con el análisis de los indicadores y asegurándose que se dé una correcta toma de decisiones.

Capítulo III.

Diagnóstico de la gestión financiera en MAZ Avicultura

3.1. Caracterización de la empresa

Maz Avicultura es una empresa ecuatoriana que se fundó en el año 1985, dedicada a la crianza de aves de postura y comercialización de huevos. Su actividad principal se centra en ofrecer productos de calidad, garantizando eficiencia en los procesos productivos y cumpliendo con las normas sanitarias del sector avícola.

3.1.1. Ubicación y ámbito de operación

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de

Cotopaxi cantón salcedo, parroquia panzaleo, operando en el mercado regional y nacional. Su ámbito de operación incluye la producción avícola intensiva, distribución directa a clientes y venta a mayoristas, con un enfoque en la satisfacción del consumidor y la rentabilidad del negocio.

3.1.2. Misión

La misión de Maz Avicultura es:

"Producir y comercializar productos avícolas de alta calidad, garantizando inocuidad, sostenibilidad y valor agregado para nuestros clientes y la comunidad, mediante una gestión eficiente de los recursos financieros y productivos" (*Maz Avicultura, 2023*).

3.1.3. Visión

La visión de la empresa es:

"Ser reconocida como una empresa líder en el sector avícola ecuatoriano, destacando por su innovación, eficiencia en la gestión financiera y compromiso con la calidad y sostenibilidad ambiental" (*Maz Avicultura, 2023*).

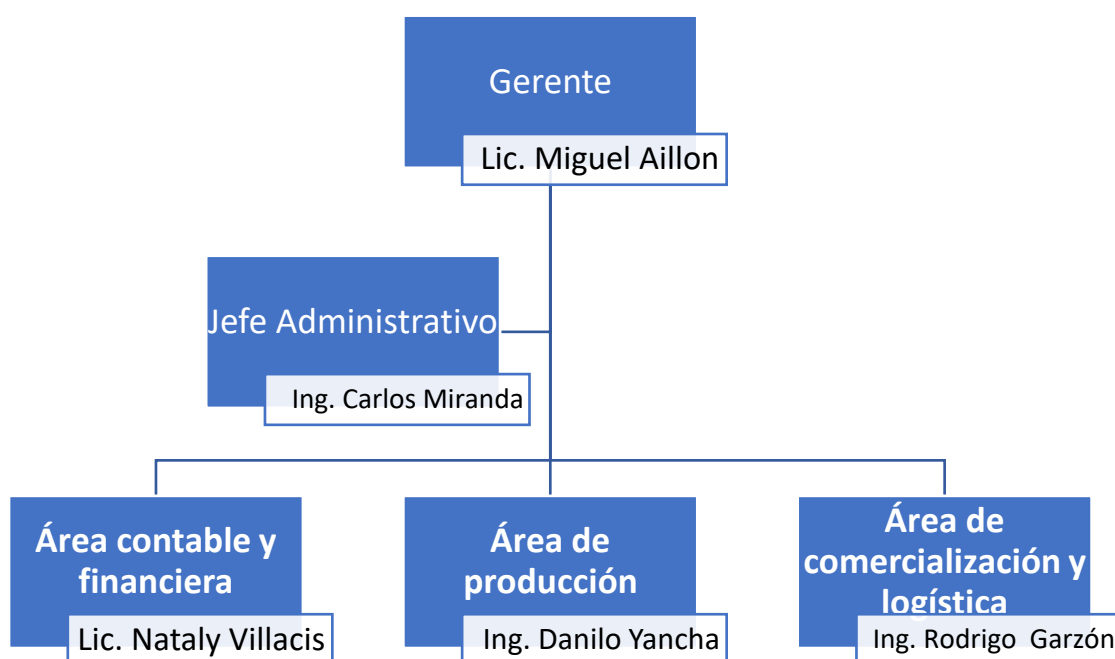
3.1.4. Estructura organizativa

Maz Avicultura cuenta con una estructura jerárquica funcional, donde se destacan las siguientes áreas:

- **Gerencia general:** Encargada de la planificación estratégica y toma de decisiones.
- **Área contable y financiera:** responsable del control de ingresos, egresos, estados financieros y cálculo de indicadores.
- **Área de producción:** Supervisión de granjas, alimentación, bioseguridad y manejo del inventario avícola.
- **Área de comercialización y logística:** Distribución de productos, atención al cliente y gestión de ventas.

Figura 1.

Figura 1. Organigrama estructural Maz Avicultura



Fuente. MAZ Avicultura

3.1.5. Productos y servicios

La empresa produce principalmente:

- Balanceados para gallinas.
- Huevos frescos para consumo directo y comercialización.
- Servicios de asesoramiento técnico en producción avícola (opcional según la empresa).

3.1.6. Situación financiera y operativa actual

Durante el periodo 2020-2025, Maz Avicultura ha experimentado crecimiento en la producción y ventas, pero también ha enfrentado retos financieros relacionados con costos de insumos, fluctuación en los precios del mercado y necesidad de optimizar la liquidez y rentabilidad. El análisis de los indicadores financieros permitirá identificar fortalezas y debilidades, facilitando la toma de decisiones gerenciales basadas en información confiable.

3.1.7. Importancia de la empresa en el sector

Maz Avicultura contribuye al desarrollo económico local mediante generación de empleo, provisión de productos de consumo masivo y adopción de prácticas sostenibles en el manejo de granjas, cumpliendo con las normativas sanitarias y ambientales del sector avícola ecuatoriano.

3.2. Situación financiera actual (2020–2025)

El análisis de la situación financiera constituye una herramienta fundamental para conocer la realidad económica de una empresa y proyectar su sostenibilidad en el tiempo. Según (Gitman, 2016) el diagnóstico financiero permite identificar fortalezas y debilidades mediante el uso de indicadores que miden liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia.

En el caso de Maz Avicultura, durante el periodo 2020–2025 se han identificado los siguientes aspectos:

3.2.1. Liquidez

la liquidez al ser la capacidad que tiene un activo en convertirse en dinero en efectivo según el análisis económico que se realizó en Maz avicultura, en los años 2020-2021 se manejó un nivel bajo de liquidez el incremento en los costos principalmente en el precio del maíz y de la soya que son los productos que más se utilizan bajo notablemente el flujo de efectivo, en el año 2022 se mejoraron los procesos de inventario y manejo de productos llegando a una mejor negociación de precios con los proveedores que obtuvo como resultado directo el aumento de liquidez para poder cumplir con todas las obligaciones tanto a corto como a largo plazo.

Tabla 1. Precios de insumos

Principales insumos productivos		
Insumo	Unidad	Precio referencial USD
Maíz amarillo	quintal	18,00
Soya (harina)	quintal	22,00
Balanceado	saco 40kg	28,00
Pollito bebé	unidad	0,85
Vacunas	por ave	0,25
Energía eléctrica	mensual	150,00
Mano de obra	mensual	800,00
Medicamentos	mensual	120,00
Transporte	mensual	180,00

Fuente. Maz Avicultura (2025).

1. ESTADO DE RESULTADOS (2020–2025)							
Año	Ventas	Costos	Utilidad Bruta	Gastos Op.	Utilidad Operativa	Intereses	Utilidad Neta
2020	\$420,000.00	\$310,000.00	\$110,000.00	\$60,000.00	\$50,000.00	\$12,000.00	\$38,000.00
2021	\$450,000.00	\$335,000.00	\$115,000.00	\$65,000.00	\$50,000.00	\$11,000.00	\$39,000.00
2022	\$500,000.00	\$370,000.00	\$130,000.00	\$70,000.00	\$60,000.00	\$10,000.00	\$50,000.00
2023	\$560,000.00	\$420,000.00	\$140,000.00	\$75,000.00	\$65,000.00	\$9,000.00	\$56,000.00
2024	\$610,000.00	\$455,000.00	\$155,000.00	\$80,000.00	\$75,000.00	\$8,000.00	\$67,000.00
2025	\$680,000.00	\$495,000.00	\$185,000.00	\$85,000.00	\$100,000.00	\$7,000.00	\$93,000.00

2. BALANCE GENERAL (2020–2025)						
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo Corriente	140,000	150,000	170,000	190,000	210,000	235,000
Efectivo	25,000	28,000	35,000	40,000	48,000	60,000
CxC	45,000	48,000	52,000	60,000	65,000	70,000
Inventarios	70,000	74,000	83,000	90,000	97,000	105,000
Activo no corriente	260,000	270,000	285,000	300,000	310,000	320,000
Total Activos	400,000	420,000	455,000	490,000	520,000	555,000
Pasivo corriente	90,000	95,000	100,000	105,000	110,000	115,000
Pasivo largo plazo	120,000	115,000	110,000	105,000	100,000	95,000
Total Pasivo	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000
Patrimonio	190,000	210,000	245,000	280,000	310,000	345,000
Pasivo + Patrimonio	400,000	420,000	455,000	490,000	520,000	555,000

Indicadores Financieros

Tabla 2. Liquidez

Año	Razón Corriente	Prueba Ácida
2020	1.56	0.78
2021	1.58	0.8
2022	1.7	0.87
2023	1.81	0.95
2024	1.91	1.02
2025	2.04	1.13

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Tabla 3. Rentabilidad

3. FLUJO DE EFECTIVO (resumido)				
Año	Flujo Operativo	Flujo Inversión	Flujo Financiero	Variación Caja
2020	55,000	-20,000	-10,000	25,000
2021	58,000	-22,000	-13,000	23,000
2022	70,000	-25,000	-10,000	35,000
2023	78,000	-30,000	-8,000	40,000
2024	90,000	-32,000	-10,000	48,000
2025	110,000	-35,000	-15,000	60,000

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Año	Margen Neto	ROA	ROE
2020	9.00%	9.50%	20.00%
2021	8.70%	9.30%	18.60%
2022	10.00%	11.00%	20.40%
2023	10.00%	11.40%	20.00%
2024	11.00%	12.90%	21.60%
2025	13.70%	16.80%	27.00%

Tabla 4. Endeudamiento y solvencia

Año	Endeudamiento Total	Deuda / Patrimonio
2020	52.50%	1.11
2021	50.00%	1
2022	46.10%	0.86
2023	42.90%	0.75
2024	40.40%	0.68
2025	37.80%	0.61

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Tabla 5. Eficiencia

Año	Rotación Inventarios	Rotación Activos
2020	4.4 veces	1.05
2021	4.5 veces	1.07
2022	4.6 veces	1.1
2023	4.7 veces	1.14
2024	4.7 veces	1.17
2025	4.8 veces	1.22

Fuente. Maz Avicultura (2025).

3.2.2. Rentabilidad

La rentabilidad al ser la capacidad que tiene la empresa para poder invertir sin tener riesgos de perdidas elevado, se realiza un análisis interno y externo de todos los factores que intervienen en la gestión financiera, al ser un sector que define el precio del huevo por la oferta y demanda del mercado según la competencia que tenga el mercado aumenta o disminuye el precio pero se pudo observar que en los años 2021 y 2022 bajo de manera notable el nivel de ganancias es por eso que no se realizaron inversiones ni crecimiento de la empresa en el mercado, en el año 2023 se incrementaron las ganancias porque bajo el costo de los insumos, en el año 2025 se mantuvo un buen precio de los huevos a pesar de que hubo un aumento en el precio de los insumos especialmente del maíz se pudo obtener un buen margen de utilidad.

3.2.3. Solvencia

La empresa si ha tenido la capacidad de pagar todas las obligaciones financieras que, adquirido en estos años, el nivel de endeudamiento no ha sido alto ya que no depende en su totalidad de financiamiento externo eso disminuye el riesgo que Ma avicultura no pueda cubrir sus deudas por el aumento de los intereses es por eso que dentro del plan financiero que pretende fortalecer el capital propio para que pueda aumentar su sostenibilidad.

3.2.4. Eficiencia

La eficiencia se mide por la capacidad que tiene la empresa para manejar de manera correcta todos los recursos económicos y evitando que existan perdidas, los costos operativos han provocado que la productividad se vea afectada porque al tener costos de producción elevados y el precio del producto en el mercado este bajo no compensa y no genera utilidad lo que provoca que baje la rentabilidad.

Factores internos como el aumento de la mortalidad de las aves, compra de aditivos para que se pueda cumplir con todas las normas de bioseguridad que piden las entidades reguladoras del sector, estos factores disminuyen la eficiencia de las operaciones de la organización, para que la gestión productiva mejore se han hecho inversiones en tecnología y todo el personal está en constante capacitación para aprovechar todos los recursos disponibles.

3.2.5. Diagnóstico general

En términos generales, la situación financiera de Maz Avicultura durante el periodo 2020–2025 evidencia:

- **Fortalezas:** Experiencia en el sector, posicionamiento en el mercado local, capacidad productiva estable y cumplimiento de normativas sanitarias.
- **Debilidades:** Liquidez en proceso de mejora, márgenes de rentabilidad que podrían optimizarse, dependencia de financiamiento externo y costos elevados de insumos.

- **Oportunidades:** Crecimiento en la demanda de productos avícolas en el Ecuador, posibilidad de diversificación de productos y aplicación de un plan financiero basado en indicadores.
- **Amenazas:** Fluctuaciones en los precios de insumos, competencia creciente y cambios en políticas económicas nacionales.

3.2.6. Importancia del diagnóstico

Maz avicultura al ser una empresa que esta en el sector avícola mas de 40 años tiene mucha experiencia en el manejo adecuado de todos los procesos en la avicultura para la crianza de aves de postura, esto la convierte en una empresa que cuenta con un buen nivel de competitividad en el mercado pero al no contar con un plan financiero eficiente ha tenido problemas financieros no graves pero si han afectado la liquidez que maneja mediante la mejora de este plan con el uso de indicadores financieros se pretende incrementar la rentabilidad para que se pueda fortalecer la eficiencia operativa, con la toma de decisiones acertada facilita que la avícola se pueda mantener sostenible a pesar de los cambios dinámicos al tener un control adecuado de los recursos económicos que se posee bajara el nivel de perdidas para que se cuente con financiamiento propio sin riesgos.

3.3. Análisis de indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia)

El análisis financiero con el uso de indicadores financieros es fundamental para el manejo de la gestión económica y para predecir futuros escenarios económicos de liquidez y rentabilidad las limitaciones que se presentan al realizar un análisis financiero se presentan al comparar datos entre empresas que pertenecen al mismo sector pero que no maneja sus procesos económicos de la misma forma la interpretación de los indicadores debe ser homogénea también se deben tomar en cuenta indicadores externos como la inflación que afecta de manera directa a los activos y pasivos (Carlos Ochoa-González, 2018).

La liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia se consideran como razones cuantitativas que ayudan a que la información contable sea interpretada de manera correcta para que las decisiones gerenciales financieras mejoren el rendimiento financiero.

Indicadores de liquidez

(Janampa, 2016) afirma que la liquidez es la capacidad para convertir a los activos en dinero al tener solvencia se puede cumplir con todas las obligaciones a corto plazo es decir analiza si un activo es más realizable, existen casos en donde la empresa puede tener un índice de rentabilidad alto y un índice de liquidez bajo en donde los precios de venta son superiores a los costos, pero eso no garantiza que puedan cubrir con todas sus deudas.

- **Razón corriente:** es la capacidad que tiene la empresa para poder cumplir con sus obligaciones si lo necesitan de forma inmediata es decir se encarga de realizar pagos corrientes.
- **Prueba ácida o razón rápida:** se encarga de medir el nivel de liquidez es decir analizar si la empresa está en condiciones de adquirir obligaciones que se puedan cancelar a corto plazo.

Según el análisis que se realizó de los estados financieros de Maz avicultura se puede evidenciar que si cuenta con un buen nivel de liquidez para poder obtener financiamiento externo y cumplir con obligaciones a corto plazo ya que el sector de la avicultura se manejan ciclos productivos cortos y bastantes variables ya que el precio de los huevos cambia según la oferta y demanda del mercado.

Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten medir la eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos para generar utilidades. (Ross S. A., Fundamentals of Corporate Finance. McGraw-Hill Education, 2018) explican que “la rentabilidad refleja el grado de éxito de las políticas financieras y operativas de una empresa en relación con los beneficios obtenidos”. Entre los indicadores más utilizados están:

- **Margen neto:** relaciona la utilidad neta con las ventas, reflejando la ganancia obtenida por cada dólar vendido.
- **Rentabilidad sobre activos (ROA):** mide la eficiencia en el uso de los activos para generar utilidades.
- **Rentabilidad sobre patrimonio (ROE):** indica el rendimiento que obtienen los propietarios sobre su inversión.

En el contexto de Maz Avicultura, estos indicadores permiten evaluar la capacidad de la empresa para generar beneficios sostenibles a partir de sus operaciones y del capital invertido, facilitando decisiones sobre reinversión, distribución de utilidades y financiamiento.

Indicadores de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento analizan el nivel de compromiso financiero que tiene la empresa frente a terceros. (Brigham, 2017) señalan que “una estructura de capital equilibrada es aquella que combina adecuadamente recursos propios y ajenos, evitando un nivel de endeudamiento que comprometa la estabilidad financiera”. Entre los principales se encuentran:

- **Índice de endeudamiento total:**

$$\text{Endeudamiento total} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

Razón deuda-capital: mide la proporción entre deuda y patrimonio.

$$\text{Deuda a capital} = \text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}$$

El análisis de estos indicadores en Maz Avicultura permite valorar si la empresa depende excesivamente del financiamiento externo o si mantiene una estructura de capital sana que le permita enfrentar sus compromisos sin comprometer su liquidez ni su rentabilidad futura.

1. Coeficiente de Solvencia (o Razón de Solvencia)

Formula coeficiente de solvencia

$$\text{Solvencia} = \text{Activo total} / \text{Pasivo total}$$

Tabla 6. Coeficiente de solvencia

Año	Activo Total	Pasivo Total	Coef. Solvencia
2020	400,000	210,000	1.9
2021	420,000	210,000	2
2022	455,000	210,000	2.17
2023	490,000	210,000	2.33
2024	520,000	210,000	2.48
2025	555,000	210,000	2.64

Fuente. Maz Avicultura (2025).

El coeficiente de solvencia evidencia una tendencia creciente, pasando de 1.90 en 2020 a 2.64 en 2025, lo que indica que la empresa posee más del doble de activos por cada dólar de deuda. Este resultado refleja una estructura financiera sólida y bajo riesgo de insolvencia a largo plazo.

2. Cobertura de Cargas Financieras

Cobertura = Utilidad operativa (EBIT) / Gastos financieros

Tabla 7. Cobertura

Año	EBIT	Intereses	Cobertura
2020	50,000	12,000	4.17 veces
2021	50,000	11,000	4.55 veces
2022	60,000	10,000	6.00 veces
2023	65,000	9,000	7.22 veces
2024	75,000	8,000	9.38 veces
2025	100,000	7,000	14.29 veces

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Los indicadores de solvencia confirman que Maz Avicultura mantiene una estructura financiera estable. El coeficiente de solvencia supera el valor de 2 en la mayoría del período analizado, lo que refleja una adecuada relación entre activos y pasivos.

Indicadores de eficiencia o actividad

Los indicadores de eficiencia miden la capacidad de la empresa para utilizar adecuadamente sus activos en la generación de ingresos. Según (Weston J. F., 2010), “una

gestión eficiente de los activos permite optimizar los recursos disponibles, reduciendo costos y mejorando el flujo de efectivo”. Entre los más relevantes se encuentran:

- **Rotación de inventarios:** mide cuántas veces los inventarios se convierten en ventas en un período.
- **Rotación de cuentas por cobrar:** refleja la rapidez con que la empresa recupera sus ventas a crédito.
- **Rotación de activos totales:** mide la eficiencia en el uso de los activos para generar ventas.

En Maz Avicultura, este análisis permite identificar oportunidades de mejora en la gestión de inventarios, cobros y uso de activos productivos, factores decisivos en una empresa agroindustrial donde la eficiencia operativa impacta directamente en la competitividad y la rentabilidad.

El análisis integral de los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia ofrece una visión clara del desempeño financiero de Maz Avicultura y constituye la base para formular un plan financiero que oriente las decisiones gerenciales hacia la mejora continua.

Tabla 8. Datos base

Año	Ventas	Costo de ventas	CxC	Inventario	Activo fijo	Activo total
2020	\$950,000.00	\$620,000.00	\$110,000.00	\$180,000.00	\$520,000.00	\$1,050,000.00
2021	\$1,020,000.00	\$670,000.00	\$125,000.00	\$195,000.00	\$540,000.00	\$1,120,000.00
2022	\$1,180,000.00	\$760,000.00	\$140,000.00	\$210,000.00	\$580,000.00	\$1,250,000.00
2023	\$1,260,000.00	\$820,000.00	\$155,000.00	\$225,000.00	\$610,000.00	\$1,340,000.00
2024	\$1,380,000.00	\$890,000.00	\$165,000.00	\$235,000.00	\$640,000.00	\$1,430,000.00
2025	\$1,520,000.00	\$960,000.00	\$170,000.00	\$240,000.00	\$680,000.00	\$1,520,000.00

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Resultados de Indicadores

- Crédito medio concedido a clientes

Días de cobro = Cuentas por cobrar * 360 / Ventas a crédito

Año	Días
2020	42
2021	44
2022	43
2023	44
2024	43
2025	40

- Rotación de stocks

Rotación = Costo de ventas / Inventarios

Año	Veces	Días
2020	3.44	105
2021	3.44	105
2022	3.62	99
2023	3.64	99
2024	3.79	95
2025	4	90

- Ventas / Activo fijo

Año	Ratio
2020	1.83
2021	1.89
2022	2.03
2023	2.07
2024	2.16
2025	2.24

- Ventas / Activos totales

Año	Ratio
2020	0.9
2021	0.91
2022	0.94
2023	0.94
2024	0.96
2025	1

Con la cantidad de liquidez que ha manejado la avícola durante los años 2020-2025 ha podido ofrecer ventas a crédito a sus clientes con 40 y 44 días de plazo este periodo ha sido aceptable y no afectado la solvencia.

La cantidad de huevos que se vende es variable por distintas circunstancias ya que al hablar de que el producto principal proviene de un ser vivo depende de las condiciones en las que se encuentre el ave y su porcentaje mortalidad, pero ha ido en aumento las ventas es decir todo el producto que se produce se vende no existe un sobre stock de producto.

Las ventas en el año 2022 superaron el valor 2 es decir que se están optimizando y utilizando de manera correcta todos los recursos productivos.

El año 2025 fue un año bastante bueno en donde la rotación de activos fue 1 es decir que todo el dinero que se invirtió en la compra de activos si genero ganancia en las ventas demostrando que la empresa si cuenta con eficiencia operativa.

Indicadores Bursátiles

Formula de BPA = Utilidad Neta / Número de socios

$$\text{BPA} = \$48000 / 4 = \$12000$$

Cada socio recibe \$12000

PER= Valor de la empresa / Utilidad anual

$$\text{PER} = \$360000 / \$48000 = 7.5 \text{ años}$$

Se tarde en recuperar la inversión 7.5 años

3.4. Identificación de debilidades y oportunidades de mejora

Maz avicultura al ser una empresa que se encuentra varios años en el sector se pudo reflejar en el análisis financiero que existen falencias en el manejo tanto de manera estructural como en las actividades operativas que han llevado que la empresa tenga un nivel alto de perdidas obteniendo resultados económicos negativos.

Desde el año 2024 se ha tratado de mejorar sus procesos para aprovechar todos los recursos que disponen para que la empresa pueda competir dentro del mercado y mejorar su gestión, la información financiera debe evaluarse de manera continua para analizar si esta dando resultados positivos tomando en cuenta tanto los factores internos y externos que afectan en el proceso de alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

El objetivo principal del uso adecuado de los indicadores financieros es que la empresa se vuelva más fuerte bajando su nivel de endeudamiento y logrando que sea eficiente dentro del sector basándose en evidencia tanto cuantitativa como cualitativa.

Debilidades identificadas

1. Baja liquidez inmediata:

La evaluación de la liquidez que tiene Maz avicultura demuestra que a pesar de que la empresa es solvente y ha generado rentabilidad si tiene dificultades y falta de efectivo para cubrir de manera eficiente con todas sus deudas a corto plazo, pero se pudo determinar que la causa principal es que no existe una gestión financiera eficiente porque no existe una buena rotación de los inventarios.

2. Rentabilidad limitada y márgenes reducidos:

En los años 2024 y 2025 a pesar de que han sido años que reflejan un incremento en las ventas y en el precio del huevo no se pudo obtener la rentabilidad que debía obtener es decir que los costos de producción son mas elevados que los recursos que se están generando, por la falta de implementación de estrategias financieras no se ha podido enfrentar de mejor manera el incremento de los precios de los insumos que se utilizan para la producción para que no existan muchos gastos que no tengan retorno.

3. Alto nivel de endeudamiento operativo:

A pesar de que la empresa ha sido bastante solvente cuenta con un porcentaje alto de financiamiento externo es decir que el gasto de intereses ha subido, al tener sobreendeudamiento aumenta el riesgo de que en un par de años la empresa presente problemas de solvencia lo que impide que se realicen inversiones que ayuden a que la avícola pueda crecer y mantenerse fuerte en el mercado.

4. Baja eficiencia en la rotación de activos:

Maz avicultura durante estos años ha demostrado una eficiencia baja en la rotación de inventarios porque al ser los huevos el producto principal que se vende lo que se pretende es que se venda todo lo que se produce al ofrecer crédito en las compras a los clientes presenta dificultades en las cuentas por cobrar ya que afecta directamente a la liquidez al no contar con la cantidad suficiente de efectivo para cumplir con todas las obligaciones, al no tener un buen flujo de caja es un limitante para realizar compras que ayuden al proceso de producción y se compra insumos que cuestan mas lo que provoca que se eleven los costos financieros que afecta directamente a la rentabilidad.

5. Falta de planificación financiera formal:

La empresa si lleva el control de todos los procesos que realiza lo que ayuda a poder tener información real en los estados financieros y cumple con todas las normas legales y tributarias para su funcionamiento, al no contar con un plan financiero dificulta a los gerentes que puedan tener un proceso de toma de decisiones eficiente a pesar de que el mercado avícola tiene constantes cambios si se puede realizar una proyección del flujo de efectivo para garantizar que la empresa siempre sea sostenible.

Oportunidades de mejora

1. Implementación de un plan financiero integral:

Implementar un plan financiero con el uso de indicadores contribuye para poder alcanzar los objetivos a corto y largo plazo, al establecer metas que sean factibles de lograr para poder generar nuevas estrategias que aporten para conseguir financiamiento propio, inversión externa para determinar si los costos de producción no están afectando a la liquidez.

La planificación financiera analiza la gestión de todas las áreas de la empresa que intervienen en el proceso de producción en especial su forma de optimizar todos los recursos económicos evitando tener pérdidas.

2. Optimización del capital de trabajo:

El capital de trabajo se considera al todo el dinero en efectivo que se necesita para cubrir con todos los gastos del negocio, se proponen varias opciones para mejorar su liquidez en donde se descartó que se quite el crédito totalmente a los clientes pero si se puede bajar el tiempo de cobro para poder recuperar cartera en un periodo más corto de tiempo para poder aumentar el flujo de efectivo disponible lo que evitara que la empresa adquiera deudas externas y pague altos intereses de financiamiento.

3. Diversificación de fuentes de ingreso y reducción de costos:

El mercado esta en constante cambio es por eso que es necesario diversificar el mercado adaptándose a los cambios creando estrategias para incrementar los canales de venta tratando de que la mayoría de las ventas sean de contado para que exista más liquidez y se pueda aumentar la rentabilidad para poder controlar los costos se debe analizar todos los costos de los insumos que se utilizan evitar pérdidas para que puedan mejorar los márgenes de utilidad.

4. Gestión eficiente del endeudamiento:

Se recomienda evaluar alternativas de refinanciamiento con tasas más bajas y plazos adecuados, así como establecer límites de apalancamiento que mantengan la estabilidad financiera sin comprometer la rentabilidad.

5. Digitalización y control financiero automatizado:

La adopción de herramientas tecnológicas de gestión contable y financiera permitirá un control más preciso de los indicadores, generando reportes en tiempo real para la toma de decisiones. Esto fortalecerá la transparencia y la eficiencia administrativa.

6. Capacitación gerencial en finanzas corporativas:

Es necesario fortalecer las competencias de los directivos y encargados financieros mediante programas de formación en análisis financiero, presupuestación y gestión de riesgos. (Ross S. W., 2017) destacan que una gerencia capacitada es clave para transformar la información financiera en decisiones estratégicas efectivas.

La identificación de las debilidades y oportunidades de mejora en Maz Avicultura evidencia la necesidad urgente de fortalecer su gestión financiera mediante la implementación de un plan estructurado y basado en indicadores. Este diagnóstico constituye la base para la formulación de estrategias orientadas a mejorar la liquidez, aumentar la rentabilidad, controlar el endeudamiento y elevar la eficiencia operativa.

3.5. Principales problemas en la toma de decisiones gerenciales

Manifiesta (Solano, 2003) que la toma de decisiones siempre se debe escoger entre dos o mas alternativas tomando en cuenta todas las alternativas y sus consecuencias según las ventajas y desventajas que se puedan dar dentro del proceso los gerentes procuran tomar decisiones rápidas, pero con mucho riesgo porque no se dio un proceso adecuado de recolección de toda la información.

El objetivo principal que tiene la toma de decisiones es evaluar todos los escenarios que se pueden dar para mejorar la gestión empresarial y que la empresa pueda alcanzar todos sus objetivos tanto a corto como a largo plazo en el ámbito financiero y estratégico, Maz avicultura si presenta un deficiencia en la toma de decisiones porque la mayoría de sus procesos se manejan de manera empírica lo que provoca que los datos financieros no siempre sean reales porque la calidad de las decisiones depende de que se haya tomado en base a información que sea efectiva y confiables es decir que al no existir un buen criterio por parte de las personas encargadas de tomar decisiones la empresa puede presentar problemas en su gestión y provocando que tenga perdidas y que la empresa no pueda ser solvente en el mercado.

Falta de información financiera confiable y oportuna

Maz avicultura debe mejorar su gestión de recolección de toda la información solo se debe contar con datos que sean actuales y reales que sean recopilados en el proceso de producción ya que al ser una empresa que ya está algunos años en el sector maneja

algunos de sus procesos de forma tradicional se presentan algunas falencias en la información financiera porque no se sistematizan todos los procesos, la información financiera siempre debe ser confiable para evitar que existan pérdidas o fraudes externos es por eso que se necesita que los datos sean recolectados diariamente para que puedan ser recopilados y se presenten informes de liquidez, endeudamiento y rentabilidad con mas frecuencia esto va ayudar a que mejore la toma de decisiones y de la misma forma mejore la gestión de procesos.

Deficiencias en la planificación y control financiero

Otro problema recurrente es la limitada planificación financiera, lo que genera decisiones reactivas ante imprevistos del mercado o fluctuaciones en los costos de insumos. (Brigham, 2017) afirman que “la planificación financiera constituye un mecanismo preventivo que permite anticipar escenarios y establecer acciones correctivas”. En Maz Avicultura, la falta de presupuestos anuales, proyecciones de flujo de caja y metas financieras claras provoca que las decisiones se tomen sin un horizonte estratégico definido.

Insuficiente análisis de los indicadores financieros

La empresa no utiliza de forma sistemática los indicadores financieros como herramientas de gestión. Esto genera una toma de decisiones basada en criterios subjetivos, sin una evaluación integral del impacto en la rentabilidad, liquidez o endeudamiento. (Van Horne J. C., 2012) sostienen que “los indicadores financieros no solo miden resultados pasados, sino que sirven como instrumentos de predicción para las decisiones futuras”. La falta de interpretación técnica de estos indicadores limita la capacidad de la gerencia para identificar tendencias y riesgos financieros.

Escasa comunicación y coordinación entre áreas

La comunicación deficiente entre las áreas administrativa, contable y operativa también afecta la toma de decisiones. Según (Chiavenato, 2017), “la coordinación interdepartamental es clave para garantizar que las decisiones gerenciales se alineen con los objetivos globales de la empresa”. En Maz Avicultura, la falta de reuniones periódicas de análisis financiero y la carencia de reportes integrados generan duplicidad de esfuerzos y pérdida de información valiosa para la gestión.

Resistencia al cambio y limitada capacitación gerencial

La toma de decisiones también se ve obstaculizada por la resistencia al cambio organizacional y la falta de capacitación en gestión financiera. (Robbins S. P., 2019) indican que “los líderes que carecen de formación en análisis financiero y planificación estratégica tienden a optar por decisiones conservadoras, basadas en la intuición, lo que puede limitar la innovación y el crecimiento empresarial”. En Maz Avicultura, este problema se refleja en la falta de adopción de herramientas tecnológicas y en la limitada apertura a implementar nuevas estrategias financieras.

Dependencia excesiva de financiamiento externo

El financiamiento externo en las empresas es muy importante ya que les ayuda a las empresas a poder cubrir todas las obligaciones que debe cumplir la empresa tanto a corto como a largo plazo se debe tomar en cuenta que si la empresa cuenta con un buen nivel de liquidez y no tiene deudas grandes este financiamiento se puede utilizar para poder invertir pero esta practica puede generar un sobreendeudamiento que afecta directamente con la solvencia es por eso que se debe realizar un análisis financiero para saber el estado real económico en el que se encuentra la empresa.

Si genera un impacto en la rentabilidad dificulta la toma de decisiones a largo plazo, Maz avicultura presenta problemas relacionados con la falta de información financiera real ya que no cuenta con una planificación acertada de la gestión financiera es por eso que con la implementación de un plan financiero que se base en indicadores financieros podrá mejorar la cultura organizacional que estén relacionados con el ámbito contable para cumplir con los objetivos financieros para mejorar la sostenibilidad.

Capítulo IV.

Propuesta del plan financiero

4.1. Objetivos del plan financiero

El sector avícola se ha encargado de ir mejorando sus procesos en especial en el ámbito financiero para poder evitar pérdidas la mayoría de las avícolas llevan sus procesos de manera empírica lo que dificulta que se pueda obtener datos reales, la implementación de un plan financiero se considera como una herramienta estratégica para que se pueda gestionar de mejor manera todos los recursos económicos su implementación en Maz avicultura pretende mejorar la toma de decisiones basadas en el uso de indicadores financieros para poder optimizar todos los recursos aumentando la rentabilidad.

Con la aplicación adecuada de los indicadores financieros se pueden distribuir de manera correcta todos los recursos financieros para que se puedan cumplir todos los objetivos, pero sobre todo que sus resultados sean efectivos tanto a corto y largo plazo para mejorar la liquidez y que la empresa sea sostenible en el mercado.

Objetivo general

Proponer un plan financiero que incluya el manejo correcto de indicadores financieros que se encarguen de mejorar la liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia para poder cumplir con sus metas a largo plazo incrementando su rentabilidad en un 4%, con una razón corriente de 1,9 y reducir el plazo de cobro de los clientes.

Objetivos específicos

Diagnóstico financiero cuantitativo

Analizar los estados financieros del periodo 2020–2025 mediante el cálculo de indicadores de liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia, identificando variaciones porcentuales anuales y tendencias en el periodo de estudio.

- Variación % anual de ventas

Tabla 9. Ventas

Año	Ventas (\$)
2020	360
2021	395
2022	430
2023	470
2024	510
2025	550

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Variación % anual = $\frac{\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}} * 100$

Tabla 10. Variación % anual

Año	Variación %
2021	9,72%
2022	8,86%
2023	9,30%
2024	8,51%
2025	7,84%

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Se observa crecimiento sostenido entre 7,8% y 9,7%, aunque con ligera desaceleración en 2025.

- Variación % Utilidad Neta

Tabla 11. Variación % Utilidad Neta

Año	Utilidad Neta (\$)
2020	35
2021	38
2022	42
2023	47
2024	52
2025	60

Año	Variación %
2021	8,57%
2022	10,53%
2023	11,90%
2024	10,64%
2025	15,38%

Fuente. Maz Avicultura (2025).

La utilidad crece a un ritmo superior al de ventas, indicando mejora en eficiencia operativa.

- Evolución del ROA y ROE

Tabla 12. Evolución del ROA y ROE

Año	ROA	ROE
2020	14%	28%
2021	15%	30%
2022	16%	31%
2023	17%	33%
2024	18%	35%
2025	20%	38%

Fuente. Maz Avicultura (2025).

- **ROA** aumenta de 14% a 20% → mejor uso de activos.
- **ROE** sube de 28% a 38% → alta rentabilidad para los socios.
- El crecimiento del ROE superior al ROA indica efecto positivo del apalancamiento.

- Tendencia del Endeudamiento

Índice de Endeudamiento (Pasivo/Activo)

Tabla 13. Índice de Endeudamiento

Año	Endeudamiento
2020	52%
2021	50%
2022	48%
2023	46%
2024	44%
2025	42%

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Reducción progresiva del endeudamiento.

Mayor autonomía financiera.

Disminución del riesgo financiero.

Mejora de la solvencia (ya calculada >2.5 en 2025).

Crecimiento promedio anual de ventas: **8,85%**

Crecimiento promedio utilidad neta: **11,60%**

ROA mejora 6 puntos porcentuales en 6 años

ROE mejora 10 puntos porcentuales

Endeudamiento se reduce 10 puntos porcentuales

Los objetivos planteados en el plan financiero de Maz Avicultura se orientan a fortalecer la estructura financiera de la empresa y a establecer mecanismos de control, análisis y proyección que mejoren la rentabilidad y sostenibilidad. A través de estos lineamientos, se busca consolidar una gestión gerencial basada en evidencia, promoviendo una cultura organizacional orientada a la planificación, la eficiencia y la toma de decisiones informadas.

4.2. Lineamientos estratégicos para la mejora de la gestión financiera

La formulación de lineamientos estratégicos financieros constituye un proceso esencial para orientar las decisiones gerenciales hacia el fortalecimiento de la estabilidad económica y la sostenibilidad organizacional. De acuerdo con (Chiavenato, 2017), “la estrategia financiera define el rumbo que debe seguir la empresa en la administración de

sus recursos, a fin de alcanzar los objetivos establecidos y responder eficazmente a los cambios del entorno”.

En el caso de Maz Avicultura, estos lineamientos se basan en los resultados del diagnóstico financiero realizado, que evidenció debilidades en liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia. Por tanto, se proponen orientaciones estratégicas que permitan optimizar el uso de los recursos, mejorar la toma de decisiones y consolidar una gestión financiera sólida y proactiva.

Situación actual

- ☐ Días de cobro: **40 – 44 días**
- ☐ Rotación de inventarios: **3.44 → 4.00 veces**
- ☐ Razón corriente promedio: **1.8 – 2.0**

El período promedio de cobro superior a 40 días afecta la liquidez y aumenta la necesidad de financiamiento operativo.

Cálculo del impacto financiero

Si las ventas anuales 2025 son:

\$550.000

Ventas diarias:

$$\$550000 / 360 = 1528$$

Si se reducen los días de cobro de **40 a 30 días**:

$$1528 * 10 = 15280$$

Se liberarían aproximadamente **\$15.280 en capital de trabajo**.

Meta estratégica

Reducir el período promedio de cobro a **30–35 días**.

- Mejora de Rentabilidad (ROA y ROE)

☐ ROA: **20%**

☐ ROE: **38%**

☐ Utilidad neta: **\$60.000**

Proyección de mejora

Si se incrementan ventas en 8%:

$$\$550000 * 1.08 = \$594000$$

Suponiendo margen neto del 11%:

$$\$594000 * 0.11 = \$65340$$

La utilidad aumentaría en \$5.340 adicionales.

Meta estratégica

Incrementar el ROE a **40%** en 3 años.

- Reducción del Endeudamiento

☐ Endeudamiento 2020: 52%

☐ Endeudamiento 2025: 42%

☐ Solvencia 2025: 2.64

Propuesta financiera

Reducir el pasivo en 10%:

Si pasivos actuales = \$200.000

$$\$200000 * 0.10 = \$20000$$

$$\text{Nuevo pasivo} = 180.000$$

Nuevo índice de endeudamiento:

$$\$180000 / \text{Activo total}$$

Esto aumentaría la solvencia proyectada a aproximadamente 2.8.

Meta estratégica

Reducir el endeudamiento al 35% en 3 años.

- Incremento en la Rotación de Activos

Rotación activos 2025:

$$\$550000 / \$300000 = 1.83$$

Meta

Incrementar a 2.0 veces, optimizando el uso de activos productivos.

La implementación de los lineamientos estratégicos propuestos permitirá optimizar el capital de trabajo mediante la reducción del período promedio de cobro de 40 a 30 días, liberando aproximadamente \$15.280 en liquidez operativa. Asimismo, el incremento proyectado del 8% en ventas permitirá elevar la utilidad neta a \$65.340, fortaleciendo el ROE hasta niveles superiores al 40%, consolidando así la sostenibilidad financiera de la empresa.

1. Lineamiento estratégico de liquidez y capital de trabajo

El objetivo de este lineamiento es mantener un equilibrio adecuado entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, garantizando la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Según (Van Horne J. C., 2012), una gestión eficiente del capital de trabajo permite sostener la operatividad y evitar problemas de insolvencia.

Estrategias propuestas:

- Establecer políticas de cobro eficientes para reducir los plazos de cuentas por cobrar.
- Negociar con proveedores condiciones de pago flexibles que mejoren el flujo de efectivo.
- Mantener un nivel óptimo de inventarios, evitando sobreacumulaciones que afecten la liquidez.
- Implementar presupuestos mensuales de tesorería que controlen ingresos y egresos.

2. Lineamiento estratégico de rentabilidad y control de costos

Este lineamiento busca maximizar los resultados económicos de Maz Avicultura mediante la gestión eficiente de los ingresos y la reducción de los costos operativos. Según (Brigham, 2017), la rentabilidad sostenible se logra mediante el equilibrio entre ingresos, costos y riesgo financiero.

Estrategias propuestas:

- Diseñar un sistema de control presupuestario que permita identificar variaciones en los costos de producción.
- Promover la diversificación de productos avícolas y canales de comercialización.
- Implementar indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, margen neto) como parte del monitoreo mensual.
- Evaluar continuamente la relación costo-beneficio de cada línea de negocio.

3. Lineamiento estratégico de endeudamiento y estructura de capital

El propósito de este lineamiento es asegurar una estructura financiera equilibrada entre recursos propios y externos. (Ross S. A., Fundamentals of Corporate Finance. McGraw-Hill Education, 2018) afirman que un endeudamiento controlado permite aprovechar el apalancamiento financiero sin comprometer la estabilidad de la empresa.

Estrategias propuestas:

- Definir límites prudentes de apalancamiento financiero.
- Evaluar periódicamente el costo de la deuda y renegociar créditos con mejores tasas y plazos.
- Fomentar la reinversión de utilidades para fortalecer el capital propio.
- Analizar la posibilidad de acceder a programas de financiamiento productivo del sector agroindustrial.

4. 3 Lineamiento estratégico de eficiencia operativa y uso de activos

El uso racional de los activos es clave para mantener la competitividad en el sector avícola. (Weston J. F., 2010) destacan que “la eficiencia financiera se refleja en la capacidad de la empresa para generar mayores ingresos con el mismo nivel de recursos”.

Estrategias propuestas:

- Establecer indicadores de rotación de activos, inventarios y cuentas por cobrar como herramientas de control.
- Modernizar los equipos e infraestructura productiva para reducir desperdicios y costos.
- Implementar un sistema de mantenimiento preventivo que prolongue la vida útil de los activos.
- Promover la capacitación del personal operativo en gestión eficiente de recursos.

5. Lineamiento estratégico de gestión y control financiero

La implementación de mecanismos de control financiero es esencial para garantizar la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas. (Gitman, 2016) sostienen que los sistemas de control financiero permiten monitorear el cumplimiento de los objetivos y corregir desviaciones a tiempo.

Estrategias propuestas:

- Desarrollar un sistema digital de información contable y financiera integrado.
- Generar reportes mensuales de desempeño financiero basados en indicadores clave.

- Aplicar auditorías internas periódicas para garantizar el cumplimiento de políticas financieras.
- Establecer un comité de gestión financiera encargado de supervisar las decisiones gerenciales.

6. Lineamiento estratégico de fortalecimiento de capacidades gerenciales

La toma de decisiones efectivas depende del conocimiento técnico y la formación del equipo directivo. (Robbins S. P., 2019) señalan que “la capacitación gerencial fortalece la capacidad de análisis, liderazgo y adaptación a los cambios del entorno”.

Estrategias propuestas:

- Implementar programas de capacitación continua en gestión financiera, presupuestación y análisis de indicadores.
- Fomentar la cultura de planificación y toma de decisiones basada en evidencia.
- Promover el liderazgo participativo en la formulación y ejecución del plan financiero.
- Incentivar la innovación en procesos financieros mediante el uso de herramientas digitales.

Los lineamientos estratégicos planteados orientan a Maz Avicultura hacia una gestión financiera moderna, sustentada en la planificación, el control y el análisis de resultados. Su aplicación permitirá mejorar la liquidez, rentabilidad, eficiencia y estructura financiera, al mismo tiempo que fortalecerá la capacidad gerencial para la toma de decisiones fundamentadas. Este enfoque estratégico contribuirá al cumplimiento de los objetivos del plan financiero y al posicionamiento competitivo de la empresa dentro del sector avícola.

7. Políticas de capital de trabajo, endeudamiento y rentabilidad

Cada empresa posee distintas políticas según las necesidades que presenta según las condiciones en las que se encuentra son directrices que ayudan a que se puedan gestionar de manera correcta los recursos para que se pueda brindar eficiencia en todos sus procesos, pero sobre todo que la organización pueda tener estabilidad lo que ayuda a que se mantenga sostenible en el mercado.

1. Políticas de capital de trabajo

Las políticas relacionadas con el capital de trabajo se manejan de manera corriente es decir a corto plazo en donde se diferencian los activos y pasivos para que se pueda analizar de manera más profunda para determinar si la empresa dispone de suficiente liquidez para pagar todas las obligaciones que tenga a corto plazo sin la necesidad de buscar prestamos externos lo que provoca inestabilidad por el pago excesivo de impuestos.

Políticas propuestas para Maz avicultura:

- Mantener un nivel mínimo de liquidez que cubra al menos el 20% de los pasivos corrientes.
- Optimizar la gestión de inventarios mediante el uso de modelos de control que reduzcan costos por almacenamiento y pérdidas por caducidad.
- Establecer plazos de cobro y pago alineados con la operación, fomentando acuerdos de crédito con clientes y proveedores que mejoren el flujo de caja.
- Realizar presupuestos mensuales de tesorería para prever necesidades de efectivo y planificar inversiones de corto plazo.

(Van Horne J. C., 2012) indican que la política de capital de trabajo debe equilibrar liquidez y rentabilidad, evitando riesgos de iliquidez y maximización de los recursos operativos.

2. Políticas de endeudamiento

Todas las empresas necesitan contar con financiamiento ya sea interno o externo que les ayude a poder cubrir todas sus operaciones teniendo en cuenta que en algunas ocasiones la organización no tiene el capital corriente necesario para pagar sus deudas, cuando se da un sobreendeudamiento provoca que se afecte la estabilidad financiera bajando sus niveles de rentabilidad.

Políticas propuestas Maz avicultura:

- Mantener un índice de endeudamiento total inferior al 50% del activo total, asegurando un balance saludable entre capital propio y ajeno.

- Priorizar el uso de financiamiento a largo plazo para proyectos de inversión y el corto plazo únicamente para necesidades temporales de liquidez.
- Evaluar periódicamente el costo financiero de los créditos y renegociar términos que optimicen los intereses y plazos.
- Fomentar la reinversión de utilidades para reducir la dependencia del financiamiento externo.

(Brigham, 2017) señalan que una política de endeudamiento adecuada permite aprovechar el apalancamiento financiero sin comprometer la liquidez ni la solvencia de la empresa.

3. Políticas de rentabilidad

Este tipo de políticas son usadas por las empresas para poder maximizar sus beneficios a través de estrategias para poder tener un equilibrio entre ingresos y gastos para poder garantizar la sostenibilidad de la empresa en el futuro así mismo analiza si la organización esta generando utilidades y si los recursos que se invirtieron están siendo utilizados de manera eficiente.

Políticas propuestas para Maz avicultura:

- Establecer metas de rentabilidad anuales, considerando márgenes de utilidad neta, ROA y ROE.
- Implementar un sistema de control presupuestario que permita identificar desviaciones de costos y gastos que afecten la rentabilidad.
- Promover la diversificación de productos y servicios dentro del sector avícola, buscando incrementar ingresos y minimizar riesgos financieros.
- Realizar análisis periódicos de costos y precios para garantizar márgenes adecuados que sostengan la competitividad.

(Ross S. A., Fundamentals of Corporate Finance. McGraw-Hill Education, 2018) destacan que una política de rentabilidad eficiente asegura la sostenibilidad de la empresa y permite planificar reinversiones estratégicas.

La gestión financiera de Maz avicultura se ve afectada por la falta de políticas económicas para mejorar sus procesos en especial las que están relacionadas con el capital de trabajo

que son los recursos con los que la empresa realiza sus pagos de manera diaria, el nivel de endeudamiento en estos años se mantiene en equilibrio sin afectar la rentabilidad porque no se trabaja con un nivel alto de endeudamiento externo es por eso que se necesita que se lleve un control de como se están usando los recursos disponibles lo que ayuda a que se puedan disminuir los riesgos financieros se relacionan directamente con la toma de decisiones gerenciales para que se pueda tener una estabilidad económica óptima para que la empresa sea rentable a largo plazo.

4.4. Propuesta de matriz de indicadores financieros de gestión

Se propone elaborar una matriz en donde se pueda detallar la función de cada indicador financiero en cada área en la que se va aplicar, con el control adecuado de activos y pasivos se puede conocer la situación real de la empresa.

Los indicadores permiten comparar el rendimiento que se ha tenido a través del tiempo y los riesgos que se tiene en el mercado propone implementar estrategias que corrijan los factores que están afectando la liquidez lo que provoca que no se pueda cubrir con todas las obligaciones que tiene la empresa tanto a corto como a largo plazo.

4.4.1. Estructura de la matriz de indicadores financieros

La matriz de indicadores financieros se estructura según las necesidades económicas que tenga la empresa en donde conecta los propósitos que se pretenden lograr con los componentes existentes y las actividades que se realizan dentro del proceso productivo para poder alcanzar los objetivos propuestos, analiza si las metas son factibles de cumplir y si van a obtener resultados cuantificables es decir que se pueda obtener un balance entre los ingresos y los gastos.

Con la correcta toma de decisiones se puede garantizar que cada indicador este vinculado con los objetivos es decir que ayuden a mejorar la rentabilidad y evitar que la empresa no sea sostenible y que se pueda aumentar la cantidad de patrimonio disminuyendo el nivel de endeudamiento.

Componentes clave de la matriz:

- **Indicador:** razón financiera a analizar.
- **Fórmula o método de cálculo:** para garantizar uniformidad y reproducibilidad.

- **Objetivo o meta:** valor deseado que se espera alcanzar.
- **Responsable:** área o persona encargada de monitorear el indicador.
- **Frecuencia de seguimiento:** mensual, trimestral o anual.
- **Interpretación:** análisis de resultados y acciones correctivas recomendadas.

4.4.2 Propuesta de matriz de indicadores para Maz Avicultura

Figura 2. Propuesta de matriz de indicadores para Maz Avicultura

Indicador	Formula	Objetivo / Meta	Responsable	Frecuencia	Interpretación / Acción
Razón corriente (Liquidez)	Activo corriente / Pasivo corriente	≥ 1.5	Gerencia Financiera	Mensual	Garantizar solvencia inmediata; si < 1.5 , revisar cobros y pagos.
Prueba acida (Liquidez)	(Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente	≥ 1	Gerencia Financiera	Mensual	Evaluar disponibilidad real de liquidez: implementar medidas correctivas si es menor
Margen Neto (Rentabilidad)	Utilidad neta / Ventas netas	$\geq 10\%$	Gerencia Financiera	Trimestral	Analizar rentabilidad por productot, reducir costos o aumentar precios si es menor
ROA (Rentabilidad)	Utilidad neta / Activo total	$\geq 8\%$	Gerencia Financiera	Trimestral	Evaluar eficiencia en el uso de activos; revisar inversión y productividad si es menor
ROE (Rentabilidad)	Utilidad neta / Patrimonio	$\geq 12\%$	Gerencia Financiera	Trimestral	Revisar estructura de capital; implementar estrategias para mejorar el retorno del patrimonio
Índice de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	$\geq 50\%$	Gerencia Financiera	Semestral	Mantener equilibrio financiero; renegociar deuda si excede limite
Deuda a capital	Pasivo total / Patrimonio	≥ 1	Semestral	Semestral	Controlar apalancamiento; buscar financiamiento alternativo si es mayor.
Rotación de inventarios	Costo de ventas / Inventario promedio	≥ 6 veces p	Gerencia de operaciones	Mensual	Mejorar control de inventarios; reducir excesos o caducidad.
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas a credito / Cuentas por cobrar promedio	≥ 10 veces	Gerencia de ventas	Mensual	Acelerar cobro de clientes; implementar políticas de crédito efectivas
Rotación de activos totales	Ventas netas / Activo total	≥ 1.2	Gerencia Financiera	Trimestral	Evaluar eficiencia de utilización de activos; revisar activos ociosos.

Fuente. Maz Avicultura (2025).

4.4.3 Beneficios de la implementación de la matriz financiera

Maz avicultura al tomar la decisión de implementar una matriz financiera se esta direccionando a mejorar su gestión económica, de esta forma podrá organizar todos los ingresos y gastos que intervienen en el proceso de manera estructural es decir que siempre estén relacionados con el giro del negocio, la toma de decisiones se vuelve mas acertada ya que se cuenta con información verídica sobre el desempeño de las funciones que lleva a cabo.

Se puede identificar de manera más rápida si hay falta de liquidez o un aumento en las perdidas o si el funcionamiento depende solo de endeudamiento externo con un pago de intereses alto la identificación temprana de este tipo de problemas evita que se afecte la rentabilidad si se da un seguimiento de todos los procesos y manejo de recursos se podrá obtener mejores resultados asignando personal específico que se encargue del estudio de esas áreas para poder mejorar la planificación tanto de presupuestas, inversiones y estudios financieros, siempre se debe manejar información real para que exista transparencia en el registro de datos financieros así mismo para que los estados financieros siempre cuenten con información clara.

Con la implementación de la matriz de indicadores financieros se convierte en una herramienta clave para poder cumplir con los objetivos que se plantearon de esta forma se podrá llevar un control mas riguroso de la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa para que se administren de forma correcta todos los recursos y se pueda determinar el desempeño económico.

4.5. Estrategias de control y seguimiento empresarial

En un plan financiero es necesario que siempre exista un control de cómo se están llevando a cabo los procesos económicos y el manejo de la información, teniendo personas responsables de dar seguimiento a este tipo de datos aportan para que la toma de decisiones sea más acertada basándose en la situación actual y real de la empresa, se pueden comparar resultados sin utilizar indicadores y con la utilización de los mismo en donde se puede reflejar su funcionalidad.

Maz avicultura va a contar con un control diario de todos los procesos que se realizan para la producción de huevos para poder analizar si los ingresos son mayores o menores que los gastos con estos resultados se podrán medir si los indicadores están funcionando.

El personal administrativo debe implementar dentro de sus herramientas de recolección de datos tableros de control financiero conocidos como dashboard de gestión en donde se van a registrar datos todos los días para luego poder compilar toda la información y presentar un informe mensual en el mismo se va a reflejar cifras proyectadas y los resultados de cada indicador, la toma de decisiones se va a dar de forma más acertada ya que se recomienda que se den reuniones mensuales y si se puede una cada semana para que se pueda informar la situación de la empresa y poder identificar fortalezas y riesgos para poder definir estrategias de mejora.

Las personas encargadas deben informar de manera oportuna cualquier riesgo financiero que se pueda dar según los límites que tiene cada indicador es importante la detección temprana si la liquidez comienza a bajar para poder buscar soluciones que mejoren el capital de trabajo y toda esta información se debe documentar para que existan informes con información sólida y real para las decisiones tanto a corto como a largo plazo.

4.6. Evaluación de impacto esperado en la gestión financiera

La gestión financiera procura garantizar el funcionamiento correcto de los indicadores financieros para que la empresa este en constante crecimiento, el control de costos y la detección de riesgos provocan una disminución en el nivel de pérdidas cuando se da una buena gestión se espera optimizar el flujo de caja ya que se puede obtener con más facilidad el capital y aumentan las inversiones, se debe analizar todas las causas y efectos que intervienen en el impacto financiero para que se puedan realizar mejoras en la organización y manejo de activos para que no baje el nivel de rentabilidad.

Los resultados que se espera obtener es que Maz avicultura sea una empresa sostenible dentro del mercado, con un incremento de liquidez se puede optimizar recursos para que el capital de trabajo que este asignado sea suficiente para reducir la dependencia de financiamiento se espera lograr de exista un equilibrio financiero para evitar riesgos de baja sostenibilidad para que la empresa pueda mejorar su capacidad de pago.

Capítulo V.

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La empresa presenta problemas y disminución de liquidez lo que provocó una baja en la rentabilidad, por la falta de control del manejo de recursos no se identificó a tiempo que los costos operativos se incrementaron, el sector avícola es muy variable por eso al no contar con un plan financiero no se ha podido dar un proceso de toma de decisiones correcto.
- Con la implementación de un plan financiero basado en indicadores financieros se pudo determinar las dificultades para manejar el capital de trabajo ya que no se estaban cumpliendo con todas las obligaciones por la falta de liquidez por que el crédito que se otorga a los clientes es muy largo.
- Maz avicultura no llevaba un control adecuado del manejo de la información de los procesos que realiza al no contar con información real no se podía contar con un proceso de toma de decisiones acertado ya que los datos no se recolectan regularmente.
- Un plan financiero que cuenta con un análisis profundo de los indicadores financieros se espera que ayude a mejorar la gestión económica para optimizar el capital para cubrir con todas las necesidades de manera eficiente para que la rentabilidad aumente.
- La empresa se debe orientar para prevenir riesgos financieros, a través de la toma de decisiones acertada con la recopilación de datos confiables que ayuden al cumplimiento de objetivos.

5.1 Recomendaciones

- Implementar de manera inmediata una matriz de indicadores financieros de seguimiento mensual, que permita medir liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, estableciendo rangos críticos de alerta para la toma de decisiones correctivas.

- Fortalecer la planificación financiera mediante presupuestos de caja, proyecciones de flujo y análisis de sensibilidad, con el fin de anticipar necesidades de capital y evitar financiamiento externo no planificado.
- Optimizar el capital de trabajo mediante políticas estrictas de cobro, control de inventarios y negociación con proveedores, reduciendo así la presión sobre la liquidez operativa de la empresa.
- Reducir la dependencia de endeudamiento externo y fomentar la reinversión de utilidades, priorizando el financiamiento interno como estrategia de sostenibilidad financiera.
- Capacitar al personal gerencial y del área financiera en análisis de indicadores, interpretación de estados financieros y uso de herramientas digitales de gestión, para garantizar decisiones basadas en evidencia y no en percepciones empíricas.
- Digitalizar el control financiero mediante la implementación de un dashboard o sistema contable automatizado, que permita obtener información en tiempo real y facilite auditorías internas y externas.

BALANCED SCORECARD

El BSC se estructura en 4 perspectivas:

1. Financiera
2. Clientes
3. Procesos Internos
4. Aprendizaje y Crecimiento

1. Perspectiva Financiera

Objetivo: Mejorar rentabilidad y solvencia

Tabla 14. Perspectiva financiera

Indicador	Fórmula	2025	Meta 2027
Crecimiento ventas	$(V_t - V_{t-1})/V_{t-1}$	7,84%	$\geq 8\%$
ROA	Utilidad / Activos	20%	22%
ROE	Utilidad / Patrimonio	38%	40%
Endeudamiento	Pasivo / Activo	42%	35%
Solvencia	Activo / Pasivo	2.64	≥ 2.8

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Estrategia:

- Reducir pasivos 10%
- Incrementar margen neto al 12%
- Controlar gastos operativos

2. Perspectiva Clientes

Objetivo: Mejorar liquidez y fidelización

Tabla 15. Perspectiva clientes

Indicador	Fórmula	Actual	Meta
Días de cobro	$(CxC / Ventas) \times 360$	40 días	30 días
Rotación cartera	$Ventas / CxC$	9 veces	12 veces
Nivel de retención	% clientes recurrentes	—	$\geq 85\%$

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Impacto financiero:

Reducir 10 días de cobro libera \$15.280 en capital de trabajo.

3. Perspectiva Procesos Internos

Objetivo: Eficiencia operativa

Tabla 16. Perspectiva procesos internos

Indicador	Fórmula	2025	Meta
Rotación inventarios	Costo ventas / Inventario	4	4.5
Margen neto	Utilidad / Ventas	10.90%	12%
Rotación activos	Ventas / Activos	1.83	2

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Estrategia:

- Optimizar stock
- Reducir desperdicio
- Control presupuestario mensual

4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo: Sostenibilidad financiera

Tabla 17. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Indicador	Fórmula	Meta
Capacitación financiera anual	Horas/año	≥ 20
Automatización contable	% digitalización	100%
Control presupuestario	Variación real vs presupuesto	$\leq 5\%$

Fuente. Maz Avicultura (2025).

Tabla 18. Dashboard Mazavicultura

Año	Ventas	Utilidad Neta	ROA (%)	ROE (%)	Endeudamiento (%)
2020	360000	35000	14	28	52
2021	395000	38000	15	30	50
2022	430000	42000	16	31	48
2023	470000	47000	17	33	46
2024	510000	52000	18	35	44
2025	550000	60000	20	38	42

Fuente. Maz Avicultura (2025)

Bibliografía

- (APA), A. P. (2020). Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. Washington, D.C.
- (MAG), M. d. (2018). Reglamento para la Producción Avícola.
- BECERRA, P. A. (2025). SISTEMA DE FINANZAS ABIERTAS FRENTE A PRINCIPIOS RECTORES DE LA. Chile: Universidad de Chile.
- Brigham, E. &. (2017). Financial Management: Theory & Practice.
- Briones, J. R. (2021). LOS INDICADORES FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS. Manabi: Universidad Laica Eloy Alfaro.
- Cabrera-Bravo, C. C., Fuentes-Zurita, M. P., & Cerezo-Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. Dominio de las ciencias, 220-231.
- Carlos Ochoa-González, A. S.-V.-C. (2018). EL ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA UNA. Milagro: Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Chiavenato, I. (2017). Administración: teoría, proceso y práctica.
- Creswell, J. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications.
- David, F. &. (2017). Conceptos de Administración Estratégica.
- David, F. R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. Concepts and Cases. Pearson.
- Ecuador, A. N. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).
- Ecuador, A. N. (2016). Ley Orgánica de Salud.
- Escobar, D. M. (2018). ÉTICA Y FINANZAS: UNA. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Fajardo Ortiz, M. S. (2018). Gestión Financiera Empresarial. Machala: Universidad Técnica de Machala.

- García, P. &. (2019). Gestión financiera estratégica en empresas agroindustriales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 12(2), 55-68.
- Gitman, L. &. (2016). *Principles of Managerial Finance*.
- Gómez, M. &. (2019). Indicadores financieros y toma de decisiones en pymes colombianas.
- Guardo, F. P. (2018). *Análisis financiero: enfoques en su evolución*. Criterio libre, 16.
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed. Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2022). Indicadores de eficiencia en microempresas agropecuarias.
- Horngren, C. S. (2007). *Introduction to Financial Accounting*.
- Janampa, J. A. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. Peru: *Revista de investigación valor contable*.
- Koontz, H. &. (2013). *Administración: una perspectiva global*.
- Lawrence, J. &. (2015). *Principles of Finance*.
- Ley de Gestión Ambiental. (2017).
- Loor, F. I. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del conocimiento*, 8(2).
- López, D. D. (2016). *Introducción a la Gestión Financiera*. Modulo académico.
- López, D. D. (2016). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN FINANCIERA: Modulo Academico*.
- López, R. &. (2020). Indicadores financieros y toma de decisiones empresariales. *Revista de Ciencias Empresariales*, 8(1), 77-89.
- Martínez, R. (2020). *Gestión financiera en empresas avícolas ecuatorianas*.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestion financiera*. Mexico: Ecoe ediciones.
- Pérez, J. (2018). *Estudio sobre la gestión financiera en agroindustrias peruanas*.
- Ramírez, F. &. (2021). *Planificación estratégica y financiera en empresas familiares*.

- Ramos, M. E. (2017). Índice de liquidez. *Revista de negocios pymes*, 1-16.
- Rico Buitrago, J. D. (2022). Sistema de indicadores de eficiencia. *Revista de ciencias sociales*.
- Robbins, S. P. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Roche, D. H. (2025). *Cuestiones Políticas*.
- Rosillon, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia* v.14 n.48.
- Ross, S. A. (2018). *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Ross, S. A. (2018). *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Ross, S. W. (2017). *Fundamentals of Corporate Finance*.
- Sampieri, R. C. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Solano, A. I. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*.
- Trujillo, R. R. (2018). *Planificación Estratégica*. Clube de Autores.
- Van Horne, J. &. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*.
- Van Horne, J. C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.
- Weston, J. &. (1996). *Administración Financiera*.
- Weston, J. F. (2010). *Administración financiera*. McGraw-Hill Interamericana.
- Zutter, L. J. (2016). *Principios de administracion financiera*. Mexico: Pearson.