



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Campus Santo Domingo**  
**ARTURO RUÍZ MORA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**Tesis previa la obtención del título de**  
**INGENIERA DE EMPRESAS**

**MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A SOPALIN S.A.**  
**PARA MEJORAR SU ORGANIZACIÓN INTERNA Y CONTROL**  
**FINANCIERO, LA CONCORDIA, 2009**

**Estudiante:**  
**GARCÍA CARRERA SIRLY LORENA**

**Director de tesis**  
**ING. FREDDY ROMÁN**

Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador  
Marzo, 2012

**MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A SOPALIN S.A.  
PARA MEJORAR SU ORGANIZACIÓN INTERNA Y CONTROL  
FINANCIERO, LA CONCORDIA, 2009**

Ing. Freddy Román  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

**APROBADO**

Econ. Raúl Luna  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

Dra. Clemencia Carrera  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Lic. Pablo Estrella  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Santo Domingo.....de.....del 2012.

<b>Autor:</b>	GARCÍA CARRERA SIRLY LORENA
<b>Institución:</b>	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
<b>Título de Tesis:</b>	“MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A SOPALIN S.A. PARA MEJORAR SU ORGANIZACIÓN INTERNA Y CONTROL FINANCIERO, LA CONCORDIA, 2009”
<b>Fecha:</b>	Febrero, 2012

El contenido del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad de su autora

---

GARCÍA CARRERA SIRLY LORENA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Campus Santo Domingo**

**INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS**

Santo Domingo.....de.....del 2012.

Economista

Raúl Luna

**COORDINADOR DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**  
**UTE SANTO DOMINGO**

Mediante el presente tengo a bien informar que el presente trabajo bajo el tema **“MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A SOPALIN S.A. PARA MEJORAR SU ORGANIZACIÓN INTERNA Y CONTROL FINANCIERO, LA CONCORDIA, 2009”**; propuesto por la Srta. García Carrera Sirly Lorena, doy fe que ha sido elaborado bajo mi supervisión y control, luego de haber sido concluido el tratamiento de los contenidos se encuentra en condiciones de ser defendido.

Particular que informo para fines pertinentes.

Atentamente

Ing. Freddy Román  
**DIRECTOR DE TESIS**

## ***DEDICATORIA***

*Con mucho cariño a mi familia, especialmente a mis Padres, quienes han estado conmigo en todo momento y han sabido comprender el sacrificio realizado para llegar a culminar este trabajo.*

*A mis hermanos, quienes con su grata armonía y apoyo me han ayudado a superarme de mejor manera dándome estabilidad y felicidad en mi vida.*

*A todas las personas muy queridas que me apoyaron de una u otra manera en la realización de esta investigación*

*Sirly Lorena García C.*

## **AGRADECIMIENTO**

### ***A Dios***

*Mi fidelidad al creador del universo por darme el privilegio de vivir en su amor cada instante, gracias por brindarme cada día de mi vida la paz interior y espiritual.*

### ***A mis Padres***

*Los pilares fundamentales, que con amor, sencillez y cariño han sabido guiarme para poder lograr el camino a la superación personal y profesional.*

### ***A mis Hermanas***

*Quienes confiaron en mí y estuvieron presentes en mis momentos de flaqueza brindándome su apoyo incondicional.*

### ***A mis Maestros***

*Quienes con sus conocimientos impartidos han logrado guiarme por la senda del saber.*

### ***A mis amigos***

*Personas muy especiales y queridas que estuvieron presentes en todos los momentos de mi vida, inculcando en mi superación y prosperidad.*

*Sirly Lorena García C.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal	ii
Hoja de responsabilidad del autor	iii
Informe de aprobación del director de tesis	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Resumen Ejecutivo	xvii
Executive Summary	xix

### CAPÍTULO I GENERALIDADES

	<b>Págs.</b>
1. 1      Introducción	1
1.1.1    Antecedentes	1
1.2      Planteamiento del problema	2
1.2.1    Diagnóstico	2
1.2.2    Pronóstico	2
1.2.3    Control del pronóstico	3
1.2.4    Formulación	3
1.2.5    Sistematización	3
1.3      Tema	4
1.4      Objetivos a investigar	4
1.4.1    Objetivo general	4
1.4.2    Objetivos específicos	4
1.5      Justificación del estudio	5
1.6      Idea a defender	6
1.7      Indicadores	6

1.8	Variables	7
1.9	Aspectos metodológicos generales del estudio	7
1.9.1	Diseño o tipo de investigación	7
1.9.1.1	De acuerdo a la profundidad del estudio	7
1.9.1.2	De acuerdo a la intervención del investigador en la investigación	8
1.9.1.3	De acuerdo a la conducta de las variables entre sí	8
1.10	Métodos de investigación	8
1.11	Fuentes y técnicas de investigación	9
1.12	Población y muestra	9
1.13	Diseño estadístico para prueba de hipótesis	10
1.14	Organización, tratamiento de la información recopilada	10

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

		<b>Págs.</b>
2.1	Marco de referencia	11
2.1.1	Marco teórico	11
2.1.2	Marco conceptual	17
2.2	La administración	21
2.3	Proceso administrativo	22
2.3.1	Planeación	22
2.3.1.1	Tipos de planes	23
2.3.1.1.1	Planeación estratégica	23
2.4	Determinación de los objetivos	23
2.5	Análisis organizacional	24
2.6	Formulación de alternativas estratégicas	24
2.6.1.	Elaboración de la planeación estratégica	24
2.6.2	Planes relacionados con métodos (procedimientos)	24
2.7	Organización	25
2.7.1	Flujograma de bloques	25
2.7.2	Presupuestos	26
2.7.3	Diseño organizacional	27



2.7.4	Característica del diseño organizacional	27
2.7.4.1	Diferenciación	27
2.7.4.2	Descentralización	27
2.7.4.3	Integración	28
2.8	Dirección	29
2.8.1	Motivación	29
2.8.2	Comunicación	30
2.9	Control	30
2.9.1	Fases	31
2.9.2	Actividades importantes del control	31
2.9.3	Informes contables	31
2.9.4	Control de pérdidas y ganancias	32
2.9.5	Control presupuestal	32
2.10	El campo de las finanzas para la administración	32
2.11	La empresa	34
2.11.1	Clasificación de las empresa	34
2.11.2	Origen del capital de la empresa	36
2.11.3	Magnitud de la empresa	37
2.11.4	La empresa como un sistema	37
2.12	Misión, visión y valores corporativos	38
2.12.1	Misión	38
2.12.2	Visión	38
2.12.3	Valores	38
2.13	Organigramas	39
2.13.1	Finalidad del organigrama	40
2.13.2	Tipos de organigrama	40
2.14	Jerarquización y departamentalización	41
2.14.1	Jerarquización	41
2.14.1.1	Tipos de estructuras organizacionales	41
2.14.2	Departamentalización	42
2.14.2.1	Secuencia de la departamentalización	43
2.15	Relación y comunicación entre los departamentos	44

2.15.1	Métodos de comunicación	44
2.16	Estados financieros	44
2.16.1	Concepto e importancia	45
2.16.2	Características	46
2.16.3	Clasificación	46
2.16.3.1	Estados financieros estáticos	46
2.16.3.2	Estados financieros dinámicos	46
2.16.4	Limitaciones de los estados financieros	47
2.17	Las funciones del administrador financiero	47
2.18	Análisis de datos financieros	47
2.18.1	Determinación de la estructura de los activos	48
2.18.2	Determinación de la estructura del capital de la empresa	48
2.19	Presupuestos	48
2.19.1	Beneficios de los presupuestos	49
2.19.2	Limitaciones del presupuesto	49
2.19.3	Clasificación del presupuesto	50
2.19.3.1	Presupuesto de operación	50
2.19.3.2	Presupuestos financieros	50
2.19.3.3	Presupuesto de inversión de capital	51
2.19.3.4	Presupuesto de ventas	51
2.20	Principios del flujo de efectivo y apalancamiento financiero	52
2.20.1	Fines del control de efectivo	53
2.21	Financiamiento	53
2.21.1	Financiamiento a corto plazo	54
2.21.2	Financiamiento a mediano plazo	54
2.21.3	Financiamiento a largo plazo	55
2.22	Razones financieras	55
2.22.1	Análisis de tendencias	56
2.22.2	Clasificación de las razones	56
2.22.2.1	Razones de liquidez	57
2.22.2.1.1	Duración de las cuentas por pagar	59
2.22.2.1.2	Liquidez de los inventarios	59

2.22.2.2	Razones de deuda	60
2.22.2.2.1	Flujo de efectivo a deuda y capitalización	61
2.22.2.3	Razones de rentabilidad	62
2.22.2.3.1	Rentabilidad con relación a las ventas	62
2.22.2.3.2	Rotación y capacidad para obtener utilidades	63
2.23	Efecto del apalancamiento financiero	63
2.24	El proceso de planeación financiera	64

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

	<b>Págs.</b>	
3.1	Descripción de la Empresa Sopalín S.A.	66
3.1.1	Fines	66
3.1.2	Logotipo de la Empresa Sopalín S.A.	67
3.1.3	Ubicación Geográfica de la Empresa Sopalín S.A.	67
3.1.3.1	Macrolocalización	67
3.1.3.2	Microlocalización	68
3.1.4.	Misión	69
3.1.5	Visión	69
3.2	Diagnóstico FODA de la Empresa Sopalín S.A.	70
3.2.1	Fortalezas	70
3.2.2	Debilidades	70
3.2.3	Oportunidades	71
3.2.4	Amenazas	71
3.2.5	Análisis FODA de factores internos y externos de Sopalín S.A.	72
3.3	Organización Interna	73
3.3.1	Recursos	74
3.3.1.1	Recurso material	74
3.3.1.2	Recurso Humano	74
3.3.1.3	Recurso financiero	75
3.3.1.3.1	Situación financiera	75
3.3.1.3.1.1	Balance General de Sopalín S.A.	75

3.3.1.3.1.2	Estado de Resultados de Sopalín S.A.	76
3.3.2	Estudio de mercado y aplicación de técnicas de investigación	77
3.3.2.1	Objetivos del Estudio de Mercado	77
3.3.2.2	Determinación del tamaño de la muestra de la población	77
3.4	Formato de las entrevistas y encuestas	78
3.4.1	Tabulación y análisis de las entrevistas y encuestas	78
3.4.1.1	Análisis de entrevista al Gerente	79
3.4.1.2	Análisis de encuestas dirigidas a los Empleados de la Empresa	83
3.4.1.3	Análisis de la encuesta dirigida a los clientes de la empresa	94
3.5	Conclusiones de la entrevista y encuestas	100
3.5.1	Entrevista al Gerente General	100
3.5.2	Encuestas de los trabajadores	101
3.5.3	Encuestas de los clientes	102

## **CAPITULO IV PROPUESTA**

	<b>Págs.</b>	
4.1	Planificación	103
4.1.1	Misión	103
4.1.2.	Visión	103
4.1.3	Valores corporativos	103
4.1.4	Objetivos	105
4.1.4.1	Objetivo general	105
4.1.4.2	Objetivos específicos	105
4.1.5	Estrategias	105
4.1.5.1	Estrategias para el área administrativa y Financiera	105
4.1.5.2	Estrategias para el Área de Comercialización	106
4.1.5.3	Estrategias para el Área de Producción	107
4.1.5.4	Estrategias para Área Jefes de Departamento	108
4.1.6	Políticas	108
4.1.6.1	Políticas para el Área Administrativa - Financiera	108

4.1.6.2	Políticas para el Área de Producción	109
4.1.6.3	Políticas para Área Jefes de Departamento	109
4.1.6.4	Políticas para el Área de Comercialización	110
4.2	Estructura Orgánica de la empresa	110
4.2.1	Organigrama estructural	111
4.2.2	Organización Interna	111
4.2.3	Descripción de funciones y puestos para Sopalín S.A.	112
4.2.3.1	Área Administrativa	114
4.2.3.2	Área Operativa	118
4.3	Estructura Financiera	121
4.3.1	Estados Financieros	121
4.3.1.1	Balance General	121
4.3.1.1.1	Análisis horizontal del Balance General	123
4.3.1.2	Estado de Resultados	124
4.3.1.2.1	Análisis horizontal del Estado de Resultados	126
4.3.2	Determinación del riesgo financiero	126
4.3.2.1	Cálculo de las razones relacionadas con la situación financiera	127
4.4	Diseño de la estrategia Funcional	137
4.4.1	Áreas de resultados claves	137
4.4.1.1	Objetivos estratégicos	137
4.4.1.2	Criterio de medidas	138
4.4.1.2.1	Estrategias	138
4.4.2	Área de resultados claves: Contabilidad	138
4.4.2.1	Objetivo estratégico	139
4.4.2.2	Criterio de medidas	139
4.4.3	Estructura del Departamento Financiero	139
4.4.3.1	Objetivo estratégico	141
4.4.3.2	Criterio de medidas	141
4.4.3.3	Estrategia específica	141
4.4.4	Administración de inventarios	141
4.4.4.1	Objetivo estratégico	142
4.4.4.2	Criterio de medidas	142

4.4.4.3	estrategia específica	142
4.4.5	Planificación Financiera	142
4.4.5.1	Objetivo estratégico	143
4.4.5.2	Criterio de medidas	143
4.4.5.3	Estrategia específica	143
4.4.6	Gestión de cobros	144
4.4.6.1	Objetivo estratégico	144
4.4.6.2	Criterio de medidas	144
4.4.6.3	Estrategias específicas	144
4.5	Procedimientos para la administración	145
4.5.1	Flujogramas de procesos	145
4.5.1.1	Flujo de procedimiento de Selección de Personal	146
4.5.1.2	Flujo de procedimiento para Recepción de materia prima	147
4.5.1.3	Flujo de procedimiento para Venta de producto terminado	148
4.6	Control, Interno	149
4.6.1	Lineamientos para un buen Control	149
4.6.1.1	Responsabilidad	149
4.6.1.2	Separación de Funciones	150
4.6.1.3	Selección de Personal	150
4.6.1.4	Rotación de personal	150
4.6.1.5	Control de las estrategias del modelo	150
4.6.1.5.1	Direccionamiento estratégico	151
4.6.1.6	Control de Ventas	153
4.6.1.7	Control del Presupuesto de producción	154
4.6.1.8	Control en la Planificación de Compras	155
4.6.2	Planificación y Control de los Costos de la mano de obra directa	156
4.6.2.1	Métodos para elaborar la planificación de la mano de obra directa	156
4.6.3	Planificación y Control de gastos	156
4.6.3.1	Gastos controlables y no controlables	157

## CAPITULO V

5.1	Conclusiones y Recomendaciones	158
5.1.1	Conclusiones	158
5.1.2	Recomendaciones	160
	Bibliografía	162
	Anexos	164

## INDICE DE CUADROS

	<b>Págs.</b>
Cuadro N°. 1 Simbología – Flujograma de Bloques	25
Cuadro N°. 2 Componentes de un presupuesto	26
Cuadros	
N°. 3 al 13 Encuesta a Empleados de la Empresa	83 - 93
N°. 14 al 19 Encuesta a los Clientes	94 - 99
Cuadro N°. 20 Índice de solvencia	127
Cuadro N°. 21 Liquidez o Razón Corriente	128
Cuadro N°. 22 Índice de estructura de Capital	129
Cuadro N°. 23 Índice de Patrimonio a Activo Total	130
Cuadro N°. 24 Margen Bruto en Ventas	130
Cuadro N°. 25 Índice de Utilidad Neta	131
Cuadro N° 26 Índice de Gastos Operativos	132
Cuadro N° 27 Rotación de Cuentas por Cobrar	132
Cuadro N° 28 Periodo Promedio de Cobranzas	133
Cuadro N° 29 Rotación de Inventarios y Periodo de Existencias	134
Cuadro N° 30 Rentabilidad sobre la Inversión o Activos Totales	134
Cuadro N° 31 Rotación de Activo Total	135
Cuadro N° 32 Resumen de Índices Financieros	136
Cuadro N° 33 Procedimiento para selección de personal	146
Cuadro N° 34 Procedimiento para recepción de materia prima	147
Cuadro N° 35 Procedimiento para venta de producto terminado	148

## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>Págs.</b>	
Gráfico N°. 1	Logotipo de la Empresa	67
Gráfico N°. 2	Mapa de la Concordia	68
Gráfico N°. 3	Croquis de ubicación geográfica de SOPALIN S.A.	69
Gráfico N°. 4	Organigrama actual de Sopalín S.A.	73
Gráficos		
N°. 5 al 15	Encuesta a Empleados de la empresa	83- 93
N°. 16 al 21	Encuesta a Clientes	94- 99
Gráfico N°. 22	Organigrama estructural propuesto a Sopalín S.A.	111

## INDICE DE ANEXOS

	<b>Págs.</b>	
Anexo N°. 1	Entrevista dirigida al Gerente	165
Anexo N°. 2	Encuesta dirigido a los Empleados	167
Anexo N°. 3	Encuesta dirigida a Clientes	169
Anexo N°. 4	Reglamento interno para Sopalín S.A.	170



## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad como resultado de una cambiante situación económica del País, así como los factores externos que influyen para el correcto desarrollo de su economía interna y el de las entidades económicas que forman parte de ella, surge la necesidad de crear controles que permitan a los ejecutivos una correcta toma de decisiones en cuestiones financieras a través del; **“Modelo Administrativo y Financiero aplicado a Sopalín s.a. para mejorar su organización interna y control financiero”**, hoy en día no solo el crecimiento y desarrollo para una entidad son importantes, sino también el mantener un nivel competitivo dentro del sector en donde se desarrolla, toda empresa requiere conocer el diferencial que permite obtener su utilidad entre la generación de recursos y sus aplicaciones, además de realizar una proyección a futuro considerando las experiencias de periodos anteriores.

Específicamente este trabajo, se divide en cinco capítulos, cuya lógica obedece al interés, primeramente de conocer la empresa, en sus aspectos relacionados con el sistema organizativo, es decir su organización interna, su estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de administración y las necesidades de sus miembros.

Es así que en el primer capítulo, se proporciona una breve descripción de la empresa desde sus orígenes hasta la actualidad, condiciones físicas de trabajo, planteamiento del problema, justificación, y todas las características que se van a utilizar para desarrollar el modelo administrativo y financiero.

En el segundo capítulo se presenta el esquema conceptual que fundamenta y justifica la propuesta teórica que se presume permitirá la superación de las condiciones que afectan de manera negativa a la empresa y que permitirán obtener un óptimo aprovechamiento del sistema organizacional de los factores motivantes que afectan la percepción del proceso interno para lograr un máximo de productividad dentro de la misma.

En el tercer capítulo se ubica el objeto de estudio con relación a los indicadores seleccionados para evaluar las dimensiones del trabajo investigativo, aquí se detalla información de la empresa, su estructura y situación real, aplicación de encuestas, tabulación y análisis de las mismas, lo cual nos lleva a entender las actividades que realiza la empresa y a mejorarlas.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta del modelo administrativo y financiero, para mejorar su situación administrativa y control financiero, cuyo resultado de la aplicación de la propuesta será el detalle de las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el quinto capítulo se detalla las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado a fin que se lleven a cabo en esta empresa.

Esta investigación detalla las bases de un modelo administrativo y financiero, el cual dispone de definiciones, importancia y clasificación, así como el comprender el proceso para su elaboración, ya que dicho modelo constituye una herramienta básica con la que contará la empresa para facilitar las funciones tanto administrativas como operativas.

Todo lo anterior se encuentra enfocado de un instrumento que permita cumplir con una correcta toma de decisiones en el aspecto financiero, generación y aplicaciones del mismo mediante procesos debidamente establecidos y presentados en este modelo administrativo y financiero.

## EXECUTIVE SUMMARY

Nowadays, as a result of a changing economical situation in the country, as well as the external factors that have influence on the accurate development of local economy and the economic entities that are part of it, it becomes necessary to create mechanisms of control that allow the executives to make the right decisions in financial matters through the: “Administrative and Financial Model applied to SOPALÍN S.A. to improve their internal management and financial control”, currently, not only the growth and development are important to an institution, but also to maintain a competitive level within the sector where it operates. Every enterprise requires knowing the differentiation factor that allows it to obtain profits between resource generation and its applications, besides making a future projection considering experiences of the past.

Specifically, this work paper is divided in five chapters, which logic obeys to the interest of knowing how the Enterprise functions, concerning its organizational system (internal organization), its social structure, leadership, management practices, management processes, and the needs of its members.

Thus during the first chapter, a brief description of the Enterprise is provided, from its origins to present, physical work conditions, approach to the main issue, justification, and all the characteristics that are about to be taken into account to develop the administrative and financial model.

The second chapter presents the conceptual framework that underlies and justifies the theoretical structure; this structure is supposed to allow the overcoming of the conditions that adversely affect the company, and is also envisioned to allow obtaining an optimum use of the organizational system of the motivating factors that affect the perception of the internal process, all in order to achieve maximum productivity.

In chapter three, we have the object of study in relation to the indicators selected to evaluate the dimensions of research work; it includes information about the company,

its structure and real situation, implementation of surveys, tabulation and analysis, which leads us to understand the activities of the company and improve them.

Chapter four proposes the Administrative and Financial Model itself, in order to improve the administrative and financial control situation. The result of applying the proposal will lead us to establish conclusions and recommendations.

Finally, chapter five details both conclusions and recommendations of the work done, so they are put into practice in the Enterprise.

This research lays the foundations for the administrative and financial model, which includes definitions, importance and classification, as well as understanding the process for its construction, given the fact that this model is to be a basic tool for the Company to facilitate both administrative and operational tasks.

The contents above address a tool that can potentially help making right decisions on the financial matters of the Company, in generating and applying them, through processes that have been meticulously established and presented in this Administrative and Financial Model.

## CAPÍTULO I

### 1.1 Introducción

#### 1.1.1 Antecedentes.

Sopalin S.A. fue creada el 22 de julio de 1985 por el Sr. JOSE MARIANO CEDEÑO Y SOCIOS, el objetivo de la compañía es el cultivo y desarrollo de la palma Africana, producción y refinación de aceite crudo, tortas y harinas de semillas oleaginosas, nuez y maíz (incluido el aceite de oliva) con la idea de ser una empresa innovadora y líder en la extracción de aceite rojo de palma, durante su existencia 50 años.

Industrias Ales es el accionista mayoritario quien ha fomentado el crecimiento y una permanencia en el mercado en la extracción de aceite rojo de palma.

La sociedad de palmicultores de la independencia Sopalin S.A. es de nacionalidad Ecuatoriana y su domicilio principal es la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Provincia del mismo nombre. Se inició con un capital social de DIECIOCHO MILLONES QUINIENTOS MIL SUCRES \$ (18.500.000), en aquel tiempo; dividiendo en dieciocho mil quinientas acciones ordinarias y normativas con un valor de UN MIL SUCRES (\$. 1.000,00) cada una.

Su crecimiento y posicionamiento era inevitable por ser una zona palmera donde existe un gran volumen de producción de palma africana, actualmente ocupa la Gerencia el Ing. Alain Durand

El Cantón la Concordia es una zona muy productiva en la producción de palma africana, y está rodeado de varios competidores alrededor como son Oleaginosas del Ecuador ,Teobroma, Palcien, Molsand , Pexa, Palmera de los Andes, Aceite el placer, Rio

Manso; haciendo que las empresas den a conocer su producto o razón social para su posicionamiento, por tal motivo Sopalín se ha mantenido a la vanguardia de los diferentes cambios en los precios competitivos de la manera más apegada en base a la permanencia en el mercado, ya que con su administración se lo realiza de forma empírica pero con un gran potencial de liderazgo en el mercado.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Diagnóstico**

Actualmente en el cantón la Concordia la producción de Palma Africana se ha incrementado en un 40% porcentaje reflejado en el volumen de producción, lo que ha logrado un gran desarrollo agroindustrial y la necesidad de implementar estrategias para captar mayor número de clientes ofreciendo productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores.

“SOPALIN S.A.” Sociedad de Palmicultores la Independencia S.A. es una empresa encargada de transformar la fruta de Palma Africana en Aceite Rojo de Palma lo cual sirve de materia prima para que su mayor Accionista que es Industrias Ales transforme en producto terminado como es Aceite Comestible, Manteca, Jabón entre otros productos.

Actualmente la empresa no posee un Modelo Administrativo y Financiero que le permita un mejor control en el manejo de nómina, flujo de caja y la parte administrativa financiera la controla Industrias Ales.

### **1.2.2. Pronóstico**

El problema de no contar con procedimientos administrativos y financieros ocasiona que la empresa dependa de Industrias Ales, el cual colabora con la administración de la

misma y la prestación financiera para poder cumplir con las obligaciones adquiridas con los proveedores.

Uno de los factores más importantes dentro de una organización es el recurso humano, el cual debe estar constantemente sometido a un proceso que inicia desde su selección, capacitación, motivación, monitoreo constante de sus actividades para obtener un mejor rendimiento y productividad de los mismos. En Sopalín es necesario contar con un manual de funciones que permita delegar actividades específicas a cada empleado para poder establecer responsabilidades sobre sus acciones.

### **1.2.3. Control del pronóstico**

Aplicar el modelo administrativo y financiero para mejorar su organización interna y control de capital de la empresa Sopalín, el cual nos ayuda a crear políticas, técnicas y procedimientos correctivos, con el fin de mejorar el registro interno y externo de todos los recursos económicos y financieros que posee la empresa mejorando su calidad de servicio a clientes y proveedores.

### **1.2.4. Formulación**

¿Cómo afecta a la Sociedad de Palmicultores de la Independencia SOPALIN SA., la ausencia de un Modelo Administrativo y Financiero en su gestión interna?

### **1.2.5. Sistematización**

¿Será necesario realizar una evaluación de la situación actual de “Sopalín S.A.”?

¿Será necesario determinar la fundamentación teórica del modelo Administrativo para realizar el estudio de gestión?

¿Cuáles son los factores de gestión Empresarial que actualmente afecta las actividades de Sopalín S.A.?

¿Cómo podríamos formular el plan financiero para el próximo año de la empresa Sopalín S.A.?

¿Existirán los recursos económicos suficientes para la aplicación del Modelo Administrativo y Financiero?

### **1.3 Tema**

Modelo Administrativo y Financiero aplicado a la Sociedad de Palmicultores de la independencia SOPALIN S.A. para mejorar su organización interna y control financiero, la Concordia 2009.

### **1.4. Objetivos del tema a investigar**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un modelo administrativo y financiero aplicado a la Sociedad de Palmicultores de la independencia SOPALIN S.A., para mejorar su organización interna y control financiero.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Sopalín S. A.
- Fundamentar teóricamente el tema de investigación
- Conocer las causas que afectan a la empresa en su plan de negocios para realizar el estudio administrativo y financiero.



### **1.5 Justificación del estudio**

La base principal de las empresas en la actualidad es que cuenten con políticas, técnicas y procedimientos que faciliten el mando de las actividades en el desarrollo y logros de objetivos.

De acuerdo a las necesidades observadas es necesario aplicar el modelo Administrativo y financiero, para dar solución a los problemas que han venido suscitándose en la empresa Sociedad de Palmicultores de la Independencia, que tiene por objeto proponer una estrategia a la empresa que va dirigida a la parte Administrativa y Financiera para mejorar el control interno y tener mayor satisfacción hacia los clientes. La aplicación del modelo antes mencionado requiere del compromiso de todos quienes forman parte de la empresa SOPALIN S.A.

El modelo administrativo y financiero fue elaborado con la finalidad de ser aplicado en todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Este estudio se basa en la organización de la estructura administrativa y funcional, estudio de mercado, marketing y políticas de calidad para su aplicación y determinar de una mejor manera las actividades y funciones que se desarrollan dentro de la empresa Sopalin s.a.

A través de la historia una adecuada estructura organizacional a dado lugar a una eficiente administración de las empresas, es así que se ha llegado a considerar como el núcleo principal de la misma; por lo que si una empresa quiere alcanzar y mantener su éxito debe darle mayor importancia a estos términos encaminados a mejorar la gestión y rentabilidad de la misma.

El trabajo de investigación planteado contó con fuentes tanto primarias como secundarias de investigación, lo cual hace que este trabajo tenga credibilidad y confiabilidad, quedando en claro que se contará con todos los recursos disponibles para su ejecución.

La elaboración de este modelo administrativo y financiero servirá como instrumento de consulta para las nuevas generaciones de Extractoras de Palma Africana, el cual mantengan cierto grado de interés en lo que es el mando y control interno de una empresa agroindustrial, puesto que se describió todos aquellos puntos relevantes que hace mención a la industria en función a la aplicación.

Es así que tomando como fundamento lo anteriormente expuesto y siendo además SOPALIN S.A. una empresa dedicada a la extracción y comercialización de aceite rojo de palma africana, el modelo administrativo y financiero como herramienta útil, tendrá como fin mejorar su organización interna y control financiero, en la compra y transformación de la materia prima de palma africana a sus proveedores.

### **1.6 Idea a defender**

¿La aplicación del modelo administrativo y financiero mejorará la gestión interna y el control financiero a la Sociedad de Palmicultores de la independencia SOPALIN S.A.?

### **1.7 Indicadores**

Resultados

Eficiencia

Productividad

Números de proveedores

Compra/Venta.

## 1.8 Variables

<b>Variable independiente</b>	<b>Indicadores</b>
Modelo administrativo y financiero	Resultados
<b>Variable dependiente</b>	<b>Indicadores</b>
1.- Procesos administrativos	Eficiencia
2.- Control y coordinación de los recursos.	Productividad
3.- Servicio a los proveedores y matrices	Número de proveedor
4.- Rentabilidad	Compra/Venta.

## 1.9 Aspectos metodológicos generales del estudio

### 1.9.1 Diseño o tipo de investigación

#### 1.9.1.1 De acuerdo a la profundidad del estudio

**Exploratorio.-** Esta técnica de investigación nos permitió establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización.

**Descriptivo.-** Según la teoría de investigación, los datos son descriptivos porque consiste en la observación real de anomalías, lo cual nos permitió conocer con mayor profundidad las falencias, lo cual nos dió con mayor certeza los problemas de la investigación

**Experimental.-** Se utilizó la investigación científica como herramienta para establecer las causas y efectos de la investigación.

### **1.9.1.2 De acuerdo a la intervención del investigador en la investigación.**

**Observación:** La investigación se basa en casos reales; por esto se utilizó a esta técnica, evitando en cierta forma la comprobación y manipulación de ciertas variables.

### **1.9.1.3 De acuerdo a la conducta de las variables entre si**

**Correlación:** Puesto que para el estudio se presentó variables que guardan una relación directa entre ellas, la investigación esta sujeta a proporcionar un modelo para mejorar su organización interna y control financiero en la empresa sociedad de palmicultores de la independencia. “SOPALIN S.A., por lo tanto queda a decisión de su propietario si decide o no invertir en la aplicación del Modelo Administrativo y financiero.

El proceso investigativo fue Exploratorio-Descriptivo-Experimental-Observacional y Correlacional.

## **1.10 Métodos de investigación**

**Método de Observación.-** Se aplicó este método para determinar el manejo de administración actual y establecer criterios de manejos administrativos para aplicar en el objeto de estudio de investigación

**Método deductivo:** para este estudio fue necesario establecer conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales lo que permitió llegar a conclusiones y soluciones de la investigación.

**Método estadístico:** Este método permitió representar los datos obtenidos en la investigación y sirvieron para una adecuada toma de decisiones.

### **1.11 Fuentes y Técnicas de Investigación**

**Encuestas:** A los proveedores de Sopalin S.A. para establecer el grado de utilización y satisfacción en la extracción del aceite rojo y los precios en los pagos de la fruta de palma africana.

**Entrevistas:** A personas que tienen conocimiento del manejo de las empresas agroindustriales.

**Bibliografías.-** Se revisó libros, diccionarios, folletos, revistas, etc.

**Internet:** Para determinar los conceptos en avances tecnológicos que tiene en la actualidad las industrias.

**Revisión de literatura:** Para realizar un análisis más exhaustivo de la teoría y términos a utilizar en la investigación.

**Instrumentos.-** Laptop, cámara, registros, archivos, impresora, copiadora, scanner, etc.

### **1.12 Población / Muestra**

La población está compuesta por los proveedores externos de la extractora SOPALIN S.A., distribuidos de la siguiente manera: Proveedores externos que suman un total de 420, con el fin de establecer cuáles son sus necesidades e inquietudes con respecto a los pagos de fruta que compra la empresa.

La determinación de una población reducida y apegado al método estadístico, las encuestas se aplicó a la totalidad de los proveedores, puesto que por ser un número razonable de proveedores es posible aplicar una fórmula de muestreo.

### 1.13 Diseño estadístico para prueba de hipótesis

El diseño estadístico tuvo un nivel de confianza del 10 %

Los datos obtenidos fueron evaluados y presentados en barras, pasteles y gráficos

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot S^2}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot S^2}$$

**n** = tamaño de la muestra

**Z**<sup>2</sup> = referencias estandarizadas dado un nivel de confianza del 95% = 1,96

**S**<sup>2</sup> = Varianza = (p\*q) = (0,5) (0,5) varianza conservadora

**E** = Máximo nivel de error del 10%

**N** = Tamaño de la población

### 1.14 Organización, tratamiento de la información recopilada.

La información recopilada se la establece de acuerdo a las necesidades requeridas para la implementación de la propuesta; por lo tanto la tabulación de resultados se la representó mediante cuadros y gráficas para su respectivo análisis en función de la investigación en general.

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 Marco de referencia

##### 2.1.1 Marco teórico

Para lograr establecer un modelo administrativo y financiero para mejorar la organización interna y control financiero, ha generado cierto grado de confianza por parte de sus interesados, puesto que al diagnosticar la situación actual de la empresa, se basará en las siguientes teorías.

#### **Administración**

Según REYES. P. Agustín. Manifiesta que *“La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.”*<sup>1</sup> (REYES, 1966, pág. 19)

La coordinación mediante la administración permite el desarrollo adecuado de todas las actividades que se desarrollan en una organización y por ende las actividades son más eficientes en sus resultados.

---

<sup>1</sup> Reyes, Agustín: Administración de Empresas, Primera y Segunda Parte, pág. 19.

Según SAMUEL. C. Certo, nos dice que *“La organización es como se debe usar mejor los recursos de una empresa para alcanzar las metas”*<sup>2</sup> (CERTO, 1997, pág. 126).

Los recursos deben ser utilizados de manera adecuada para evitar los desperdicios y los altos costos que estos representan, la utilización óptima permite que se logren las metas planificadas en cualquier empresa.

Sobre cómo influye las Relaciones Humanas dentro de la organización, cito lo siguiente *“Las relaciones humanas dentro de la empresa representan un importante factor de estabilidad laboral y, sin duda, colaboran a formar un sólido entramado que permite unir e integrar el grupo social compuesto y formado en la misma.”*<sup>3</sup> (DE BEAS, 2001, pág. 190)

Las relaciones humanas mejoran a una organización, puesto que se desarrolla el círculo de calidad, donde fluye la información y se desarrolla la participación de todos quienes forman parte de la misma.

Acerca del Control en las empresas, Samuel C. Certo dice: **“el control es el proceso que los gerentes sigan para ejercer en todas las aéreas de una empresa; esto implica que las cosas sucedan como se planearon”**.

### **Modelo administrativo**

*“La corriente de modelación en la administración se ocupa de la teoría de decisiones, la teoría de sistemas y de la construcción de modelos matemáticos de sistemas y procesos de toma de decisiones. La orientación hacia la toma de decisiones considera a*

---

<sup>2</sup> Certo, Samuel: Administración Moderna, Octava Edición, pág. 126.

<sup>3</sup> De Beas, Antonio; Organización y Administración de Empresas, pág.190.



*esta función como la fundamental de la gerencia. Quienes abogan por la teoría de sistemas, destacan la importancia de estudiar a las organizaciones desde un punto de vista “sistémico total”. Según este enfoque, la identificación de relaciones entre los subsistemas, la predicción de efectos por cambios en el sistema, y la implantación adecuada del cambio en el sistema, forman parte de la administración de toda la organización.*

*Modelos, conforme los gerentes de operaciones planean, organizan y controlan el proceso de transformación, encuentran muchos problemas y deben tomar múltiples decisiones”<sup>4</sup>. (EVERETT, 4ta ed., pág. 16-18)*

### **Diseño y aplicación de un modelo**

*Tenemos lo siguiente: “Involucra seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control que permiten que una firma siga su estrategia en forma más efectiva; la estructura y el control organizacionales configuran la forma como las personas se comportan y determina como actúan en el escenario organizacional”<sup>5</sup>. (HILL, 1999, pág323)*

Las funciones administrativas requieren que se desarrollen mediante un control adecuado en las organizaciones para poder cumplir sus objetivos puestos en marcha.

### **Administración y productividad**

Cito lo siguiente *“Muchas veces las mejoras de la productividad tienen impacto en los clientes y la administración del negocio tiene que asegurarse de que los impactos*

---

<sup>4</sup> Everett E. Adam: Administración de la producción y las operaciones, 4ta ed., México, pág. 16-18

<sup>5</sup> Hill, Charles; Jones, Gareth: Administración Estratégica, Tercera Edición, cap. 11, pág. 323

*negativos se minimicen o eviten y que los nuevos procedimientos se presente cuidadosamente a los clientes”<sup>6</sup> (LOVELOCK, 2004, pág. 492)*

Aumentar la productividad es mejorar los servicios o procesos que una organización ofrece o realiza, ya que de esto depende la satisfacción del cliente y la coordinación de todas las operaciones o tareas que se consideran dentro de una empresa.

### **Administración del rendimiento**

*“La utilización efectiva de modelos de administración del rendimiento puede mejorar la rentabilidad de una compañía en forma significativa. Algunas empresas tienen un mayor grado de sofisticación que otras en cuanto a su capacidad de elaborar modelos y analizarlos. Como es de suponer, la naturaleza exacta de los modelos y las variables que los integran constituyen un secreto comercial muypreciado”.<sup>7</sup> (LOVELOCK, 2004, pág. 292)*

### **Diseño estructural**

Cito lo siguiente: *“Comienza siempre con el organigrama. Indica las responsabilidades de los Gerentes, su nivel de autoridad y la consolidación de instalaciones, departamentos y divisiones. Indica así mismo cosas como centralización frente a descentralización, el diseño de puestos, etc.”<sup>8</sup> (DAFT, 1990, pág.260)*

Se realizará un análisis de las funciones y actividades que se desarrollan en la Sociedad de Palmicultores de la independencia SOPALIN S.A. para determinar que se va cambiar o mejorar.

---

<sup>6</sup> Lovelock, Christopher; Administración de Servicios, pág. 492.

<sup>7</sup> Lovelock, Christopher: Administración de servicios, estrategias de marketing, México, 2004, pág. 292.

<sup>8</sup> Daft, Richard: ADMINISTRACIÓN, cap 8, Pág. 260.

Todo proceso administrativo es esencial para una organización, aplicando de forma adecuada los elementos de la administración como base para su coordinación de tareas o actividades, por ello se explica que *“La tarea básica de la administración consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficiencia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes, los administradores son responsables del desempeño organizacional, tanto de los resultados actuales como del potencial futuro. La administración incluye el elemento humano, así como la participación de diversas habilidades técnicas, como la toma de decisiones y la planeación.”*<sup>9</sup> (CHIAVENATO, 1993, pág. 6)

Entonces podemos decir que la administración es la base fundamental para que las organizaciones puedan poner en marcha sus objetivos y alcanzar sus metas, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos que el proceso administrativo necesite para el impulso y coordinación de todas las actividades a desarrollarse dentro de una empresa.

### **Calidad y gestión**

“Si tomamos en cuenta que calidad contiene lo que es la inspección, el control de calidad, garantía y gestión de calidad; y por otro lado la gestión contiene lo que es la organización científica del trabajo, las relaciones humanas, dirección participante por objetivos y gestión participante; si trabajamos de forma eficaz en estas dos disciplinas se llegará a lo que se conoce como calidad total, puesto que para llegar a la calidad total

---

<sup>9</sup> Chiavenato, Adalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, p 6

requiere de la participación de estas dos disciplinas en cada uno de los procesos de una organización”.<sup>10</sup> (*DÉTRIE Philippe, págs. 20*)

## **Rentabilidad**

El término rentabilidad ha sufrido usos y abusos de todo tipo. Unas veces con él se quiere dar a entender el margen bruto entre el precio de venta de una mercancía y su costo de adquisición en los negocios comerciales, o su costo de producción en las empresas manufactureras. En otras ocasiones se interpreta como el margen sobre ventas; esto es la utilidad neta sobre ventas. Algunos prefieren hablar de rentabilidad de la empresa como el porcentaje de utilidad neta sobre el patrimonio, o sobre los activos.

La verdad es que todos estos conceptos hacen parte, y sólo parte, de un concepto más global, y algo más exigente como lo es el punto de equilibrio, que es lo que se debe tener claro en materia de rentabilidad es qué nivel de ventas requiere alcanzar su negocio para lograr el punto de equilibrio; es decir, el punto donde se cubren todos los costos y gastos sin que existan pérdidas, aunque tampoco utilidades. Seguido a este concepto se tiene que tomar en cuenta el margen deseado y la utilidad sobre ventas para generar rentabilidad.

El valor monetario agregado es una forma alternativa de establecer rentabilidad, ya no sólo teniendo en cuenta la utilidad y la inversión sino manteniendo la referencia sobre cuánto cuestan esos recursos disponibles, es la teoría que hemos mencionado, de valor agregado, conocido comercialmente como EVA, Economic Value Added.

Según esta teoría, hay verdadera rentabilidad cuando queda un valor agregado al patrimonio de la empresa, después de pagarle lo que le corresponde a los accionistas y

---

<sup>10</sup> Détrie Philippe, Guía práctica de la calidad total, Págs., 20

los bancos. En caso contrario, habrá destrucción de valor; es decir, la empresa se estará consumiendo sus recursos y reduciendo por tanto su valor, su precio de mercado.<sup>11</sup>

*“La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.*

*La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.*

*Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades”.*<sup>12</sup>

### **2.1.2 Marco conceptual**

**Control Administrativo.-** Es el proceso que los gerentes siguen para ejercer control. Consiste en el esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple esos estándares o necesidades y si es así aplicar los correctivos necesarios.

**Administrar.-** Es la disciplina que estudia las organizaciones y la forma en que estas son gestionadas.

**Entorno Interno:** es el nivel del ambiente de una organización que existe dentro de ella y normalmente tiene implicaciones específicas e inmediatas para la administración de la organización.

---

<sup>11</sup> Muñoz Grisales, Alberto: Haga rentable su negocio, Bogotá Colombia, 2002, págs. 179-188

<sup>12</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiproduct.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiproduct.htm)

**Calidad total.-** Es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

**Cliente.-** Cualquier persona que tenga algo que ver con el éxito en las ventas.

**Proveedor.-** Las personas que nos venden el producto.

**Comercialización.-** Significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

**Comercio.-** Actividad profesional que consiste en la compra de bienes y servicios para su venta posterior con fines lucrativos.

**Competidor.-** Organización que comercializa productos o servicios dentro de la misma categoría de los nuestros.

**Control.-** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las faltas o desviaciones.

**Consumidor.-** Persona que utiliza o consume un producto para satisfacer sus necesidades.

**Eficacia.-** Capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.

**Eficiencia.-** Capacidad de lograr un efecto deseado o esperado empleando el mínimo de recursos posibles.

**Estrategia.-** Arte de emplear todos los elementos necesarios para lograr los objetivos planteados dentro de su plan de acción.

**Eficiencia Organizativa.-** Medida de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción.

**Eficacia Organizativa.-** Grado en que la organización alcanza sus objetivos o metas.

**Marketing.-** Conjunto de acciones destinadas a alcanzar los objetivos de la empresa y a satisfacer las necesidades del consumidor.

**Marketing mix.-** Elementos del marketing que dispone una compañía para alcanzar sus objetivos fijados. Estos son: producto, precio, distribución y comunicación.

**Mejoramiento Continuo.-** Es un proceso que busca cambios todo el tiempo, mejorar constante y progresivamente un proceso, es decir busca la productividad.

**Mercado.-** Institución en la que los bienes y servicios se intercambian libremente al ponerse en contacto los demandantes y oferentes.

**Planeación estratégica.-** El proceso que une la misión y las condiciones ambientales actuales y después establece una guía para las decisiones y los resultados futuros.

**Planificación Administrativa.-** Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

**Planificación Estratégica.-** Es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

**Productividad.-** Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

**Organigrama.-** Grafico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

**Organización.-** se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

**Plan.-** Conjunto sintético de medios y vías para lograr los objetivos.

**Planificación.-** Relación de acciones y medios para lograr los objetivos.

**Proceso.-** Conjunto ordenado de tareas que suponen la realización completa de una actividad.

**Productividad.-** Resultados obtenidos por empleado.

**Producto.-** Bienes materiales que se destinan a satisfacer las necesidades de los consumidores.

**Recurso.-** Bien económico o humano.

**Reingeniería.-** Es el rediseño radical de los procesos para conseguir mejoras notables en los costos, la calidad, el servicio y la rapidez, la reingeniería modifica la opinión que los gerentes tienen sobre cómo se realiza el trabajo en su compañía, se da prioridad a los procesos básicos que se realizan a lo largo de la compañía.

**Relaciones públicas.-** Acciones encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza con los diferentes grupos con los que la empresa está vinculada.

**Rentabilidad.-** Rendimiento obtenido de una inversión en un periodo de tiempo y se obtiene al dividir el beneficio obtenido entre el coste.

**Servicio.-** Producto intangible, resultado de una actividad, que tiende a satisfacer una apetencia o una necesidad de un cliente.



**Tecnología.-** Conocimiento científico para combinar la mano de obra, terrenos, el capital y la administración, en productos útiles.

**Venta.-** Contrato mediante el cual una persona, vendedor, se obliga a transmitir un producto servicio o idea a una segunda persona, comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero.

**Ventaja competitiva.-** Variable estratégica de una empresa, producto o servicio que lo hace diferente y relevante de sus competidores.

## **2.2 La Administración**

La Administración es interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos con eficiencia y eficacia.

La administración comprende diversos elementos y para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se pueden generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

*“La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos que persigan la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia”<sup>13</sup>*

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permiten hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados.

---

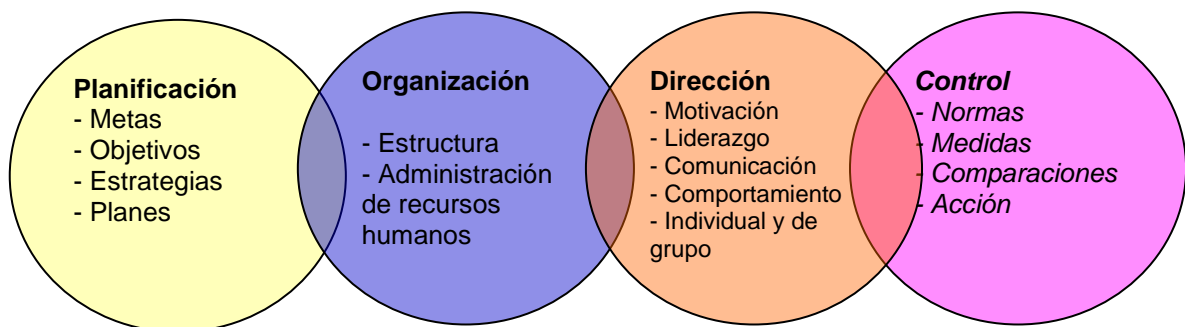
<sup>13</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich.: Administración, p.48

Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

### 2.3 Proceso Administrativo

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separadas, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el Proceso Administrativo.



#### 2.3.1 Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números para su realización.

*Así mismo HAROL KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, nos dice que todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si*

*efectivamente se dirige a dónde quiere ir (resultados) sin antes saber a dónde quiere ir (planeación). Así los planes proporcionan normas de control.*<sup>14</sup>

Sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos y por lo tanto tendrían pocas probabilidades de lograr sus objetivos o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

### **2.3.1.1 Tipos de Planes**

#### **2.3.1.1.1 Planeación Estratégica**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes, son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprende a toda la empresa.

### **2.4 Determinación de los Objetivos**

*“Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como la toma de decisiones, la eficiencia, la coherencia y la evaluación del desempeño”*<sup>15</sup>

Los objetivos se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Los objetivos son los propósitos de la empresa que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o existir.

---

<sup>14</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich.: Administración, p.126

<sup>15</sup> Certo, S.: Administración Moderna, p.106

## **2.5 Análisis organizacional**

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente. Proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, productivos y humanos de la empresa para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas que el ambiente le presenta.

## **2.6 Formulación de alternativas estratégicas**

La formulación de las alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro estándares rutinarios o bastante creativos. Dependiendo de la situación externa y la interna puede darse preferencia a estrategias activas o pasivas.

### **2.6.1 Elaboración de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. La planeación estratégica se preocupa de ¿cómo hacer? Para conseguir los objetivos propuestos y tiene en cuenta el diagnóstico sobre “lo que hay en el ambiente” y “ lo que tenemos en la empresa”.

### **2.6.2 Planes relacionados con métodos (Procedimientos)**

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se debe seguir con rigurosidad para ejecutar los planes o una tarea específica.

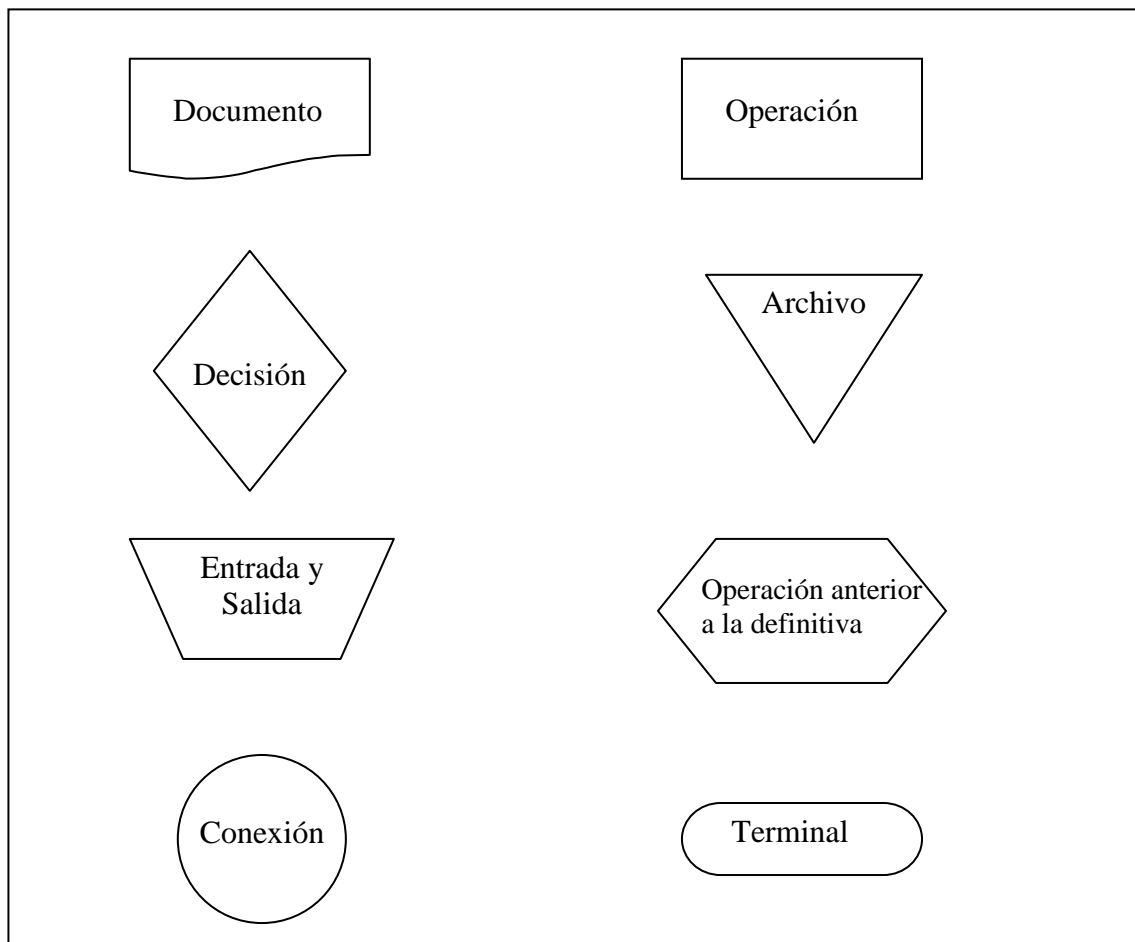
## 2.7 Organización

### 2.7.1 Flujograma de Bloques

Se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado. Este tipo de flujograma utiliza una simbología amplia y variada y no se restringe a filas y columnas preestablecidas en la gráfica. La simbología es la siguiente:

**Cuadro N° 1**

#### **SIMBOLOGÍA – FLUJOGRAMA DE BLOQUES**

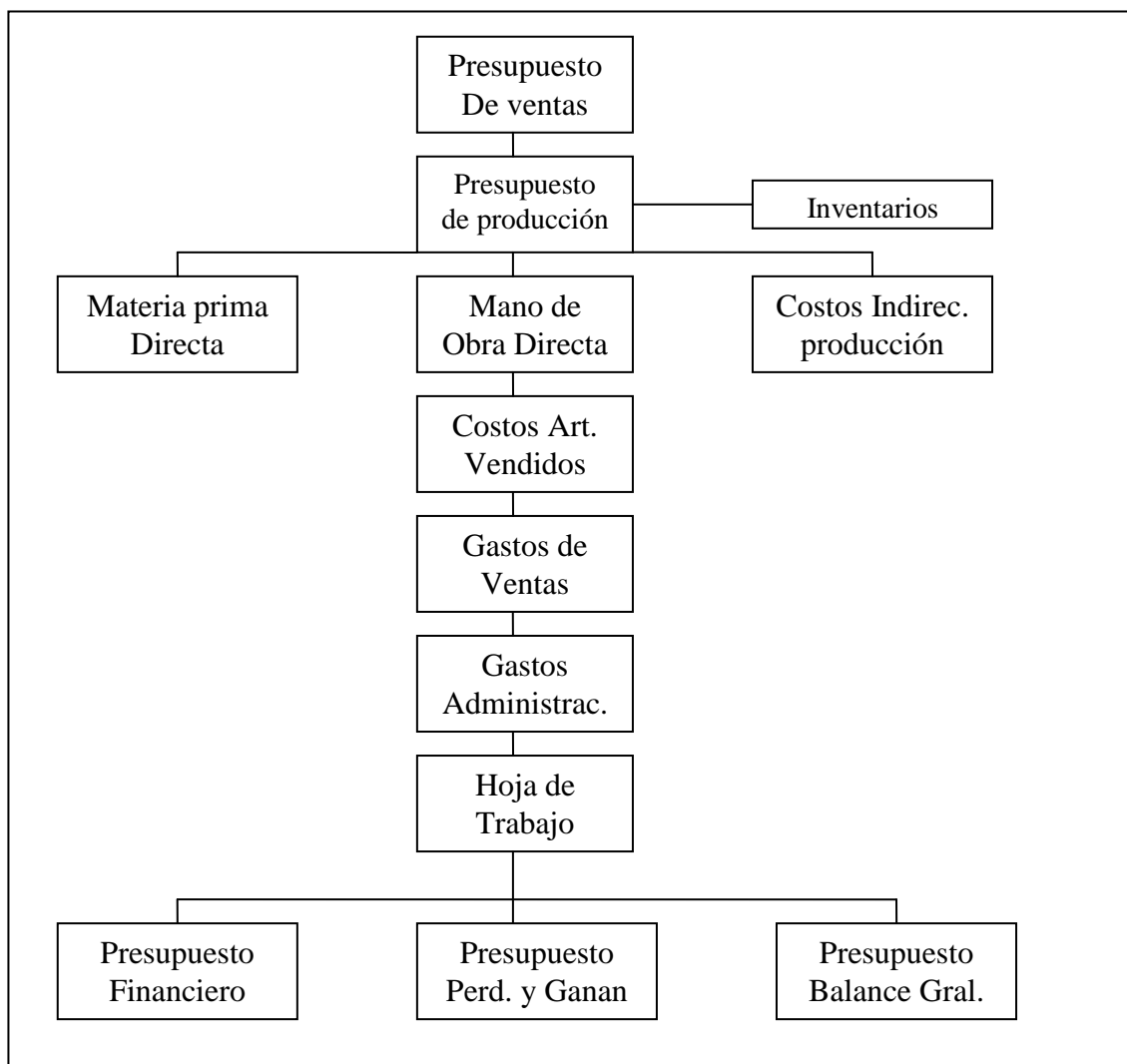


**Fuente:** Administración Moderna  
**Elaborado por:** Lorena García/2011

### 2.7.2 Presupuestos

Son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo. Generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa. Los presupuestos se tratan de un conjunto de planes bajo determinadas condiciones de operación que incluye recursos humanos, materiales y de organización para mostrar estados económicos y financieros anticipados con el fin de servir de guía y ejercer control.

**Cuadro N° 2**  
**COMPONENTES DE UN PRESUPUESTO**



**Fuente:** [www.monografias.com/presupuestoscontables//ar](http://www.monografias.com/presupuestoscontables//ar)

**Elaborado por:** Lorena García/2011

### **2.7.3 Diseño Organizacional**

La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento.

#### **2.7.4 Características del diseño organizacional**

El diseño organizacional debe reunir características principales:

##### **2.7.4.1 Diferenciación**

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación es la responsable de la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en la totalidad.

*“Los gerentes deben determinar lo que es mejor al observar la situación a la que se enfrentan: los trabajos a realizar y la forma como deberían hacerse, la tecnología usada en el departamento y otros factores ambientales internos y externos.”<sup>16</sup>*

##### **2.7.4.2 Descentralización**

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. Cuanto mayor sea la descentralización más autoridad se delega y distribuye en los niveles inferiores de la jerarquía, para que la ejecución de las tareas sea más apropiada a las características locales y las necesidades del cliente que la organización busca.

---

<sup>16</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich: Administración, p.228

La descentralización exige tres cosas fundamentales:

- Conocimiento claro y uniforme de la misión de la organización y de las estrategias para realizarla.
- Capacitación a las personas para que aprendan a diagnosticar las situaciones y tomar correctamente las decisiones
- Motivación personal para involucrarse conscientemente en los objetivos organizacionales y esforzarse con determinación para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Las principales ventajas de la descentralización son:

- Quienes ejecutan las tareas pueden tomar decisiones con más rapidez.
- Quienes toman la decisión tienen más información sobre la situación.
- Mayor involucramiento en las decisiones crea mayor moral y motivación entre los mandos medios.
- Proporciona buen entrenamiento para los mandos medios.

### **2.7.4.3 Integración**

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

La jerarquía administrativa es la solución común a los problemas de integración entre sub-unidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, etc.



La departamentalización es un proceso en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal permitiendo la especialización en departamentos. Permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de las subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad.

## **2.8 Dirección**

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

*“La dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.”<sup>17</sup>*

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

### **2.8.1 Motivación**

*“Motivación es el impulso que lleva a una persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico”<sup>18</sup>*

La motivación es importante ya que es aquella que canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano y la misma se ve reflejada en el desempeño de los empleados.

---

<sup>17</sup> [www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos](http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos)

<sup>18</sup> Chiavenato, I.: Administración, Tercera Edición, p 301

Las personas, parte primordial en una organización, somos sensibles al elogio y al estímulo, expresadas en palabras o en acciones, para lograr que se sientan eficientes en su trabajo y den su mejor esfuerzo a la organización.

### **2.8.2 Comunicación**

Una buena comunicación implica comprensión de información transmitida de una persona a otra. La comunicación permite que se cumplan las funciones administrativas de planeación, organización y control.

La comunicación nos permite intercambiar ideas, opiniones, hechos, emociones; se la utiliza como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás; por tal razón la importancia de poder lograr una comunicación eficaz y veraz.

La comunicación puede ser:

- **Formales.**- el mensaje se envía, se transmite y se recibe a través de un patrón de autoridad determinado por la jerarquía de la empresa. Mediante formato oral o escrito.
  
- **Informales.**- llamado también “racimo de uvas” por su evidente crecimiento y desarrollo casual en cadenas de segmentos formados por los grupos sociales.

### **2.9 Control**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debería ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de la organización mejor será el sistema de control

### **2.9.1 Fases**

- Establecer las normas de desempeño
- Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño
- Tomar medidas correctivas cuando no se cumplan con las normas.

El control es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no.

### **2.9.2 Actividades importantes del control**

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de comunicación
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

### **2.9.3 Informes Contables**

Los informes contables de la empresa constituyen una forma de control global, en donde se evalúa a la empresa como un todo; permite a los administradores verificar si se está alcanzando los objetivos propuestos, que desviaciones están ocurriendo y que medidas correctivas deben adoptarse.

#### **2.9.4 Control de pérdidas y ganancias**

Las ganancias constituyen la supervivencia del negocio, por tal razón la importancia de llevar un control de pérdidas y ganancias de la empresa como un todo o de determinados departamentos. Este análisis se puede efectuar comparando lo presupuestado con los resultados reales.

#### **2.9.5 Control Presupuestal**

El Presupuesto es una fase estrictamente de control en donde la actividad de la empresa se traduce en resultados esperados, representado en valores monetarios, dentro de determinado periodo contable. La ventaja del presupuesto consiste en que explica los planes futuros y les atribuye valores financieros. Además no constituye un instrumento rígido de contención de gastos sino puede ser bastante flexible.

El control presupuestal permite mejorar la planeación, volviéndola más objetiva y realista y permite establecer patrones para todas las actividades y divulgación de informes de resultados reales capaces de indicar desviaciones y posibilitar las medidas correctivas<sup>19</sup>.

#### **2.10 El campo de las finanzas para la administración**

Las finanzas para la administración se relacionan con las obligaciones del gerente de finanzas en una empresa o los dueños de las medianas empresas, que en nuestro caso es el enfoque de este trabajo. Las personas que se verán, inmersas en la actividad financiera de la entidad, deberán ver de manera activa los asuntos relacionados con terceros y agentes externos que influyen el trabajo diario de la empresa. Ya que de ellos dependerá el buen funcionamiento de la operación diaria en la que se ve inmersa la entidad. El personal que se desempeña dentro de las áreas de contabilidad, contraloría,

---

<sup>19</sup> <http://monografias.com/trabajos6/presu/presu/shtml>

gerencia, mercadotecnia y operaciones, necesitan tener un conocimiento básico de la función de las finanzas para la administración. Todos los gerentes de la empresa, sin importar el tipo de tareas que realicen, trabajan con el personal de finanzas para justificar las necesidades de personal, negociar presupuestos operativos, manejar evaluaciones de rendimiento financiero y vender, por lo menos en parte, propuestas con base en sus méritos financieros. Desde luego, los gerentes que comprendan el proceso de toma de decisiones financieras estarán mejor capacitados para abordar tales asuntos y, por tanto, obtendrán los recursos que necesitan para lograr sus propias metas con mayor frecuencia, es por esto la importancia de verse inmiscuidos en el área financiera, para optimizar los recursos y generar un valor agregado al negocio.

Por supuesto que si una empresa tiene éxito en alcanzar este objetivo, lo habitual es que obtenga como resultado el crecimiento, el cual se verá reflejado en aumento de los capitales.

Al preparar un plan financiero, se combinan todos los proyectos de inversiones individuales que realizará la empresa con objeto de determinar la inversión total requerida. De hecho, se suman las propuestas de inversión más pequeñas de cada unidad operacional y se consideran como un solo gran proyecto. A este proceso se le denomina agregación.

El proceso de planeación financiera tal vez requiera que cada una de las divisiones prepare tres planes de negocios alternativos para los próximos tres años.

1. Un caso pesimista.- Este plan exigiría considerar los supuestos más favorables posibles sobre los productos de la compañía y la situación de la economía. Esta clase de planeación de desastres enfatizaría en la capacidad de la división para soportar una fuerte adversidad económica y requeriría considerar detalles relacionados con reducciones de costos y considerar incluso ventas de activos y la disolución de la empresa<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Horold koontz.Heinz Weihrich, ADMINISTRACION, p.577

2. El caso normal.- Para esto será necesario considerar los supuestos más probables sobre la compañía y la economía.
3. El caso optimista.- Se requeriría a cada división que prepararan un caso basado en los supuestos más optimistas. Pudiera incluir nuevos productos y ampliaciones y posteriormente, detallar el financiamiento requerido para desarrollar la expansión.

El rendimiento y el riesgo son, de hecho, los principales factores determinantes del precio de las acciones, el cual representa la riqueza de los propietarios de la empresa. El flujo de efectivo y el y el riesgo afectan el precio de las acciones de manera diferente, aunque generalmente se piensa que un flujo de efectivo mayor se relaciona con un precio menor de las acciones, porque se debe compensar al accionista por el riesgo elevado. En general, los accionistas tienen aversión al riesgo, es decir, desean evitarlo. Por un riesgo alto, los accionistas esperan recibir tasas de mayor rendimiento sobre la inversión y tasas menores en inversiones de bajo riesgo<sup>21</sup>.

## **2.11 La empresa**

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de la empresa es la función básica de todo administrador. Resulta imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

### **2.11.1 Clasificación de las empresas**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad o giro que desarrollen, de la siguiente manera:

---

<sup>21</sup> Lawrence J Gitman, Administración Financiera, Edit. Prentice Hall, Octava Edición, p. 37

**1. Industrias:** la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

**a) Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos, son las pescaderías, madereras, petroleras, etc.

**b) Manufactureras:** Empresas que transforman la materia prima en productos terminados y pueden ser de 2 tipos:

1) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, estos pueden ser; duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.

2) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

3) Agropecuarias como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**2. Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra – venta de productos terminados; su clasificación es la siguiente:

**a) Mayoristas:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

**b) Minoristas o detallistas:** Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **Servicio:** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. La empresa de servicios puede clasificarse en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos varios
- Servicios privados
- Educación
- Salud
- Finanzas

### 2.11.2 Origen del capital de una empresa

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, pueden ser subclasificadas en: centralizadas, desconcentradas, descentralizadas, estatales, mixtas o paraestatales.
- **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas, editorial Limusa México, D.F. 1993 p.180,182,183



### 2.11.3 Magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste. En el que; de acuerdo el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande, sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizan los más usuales:

- a) **Financieros:** el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.
- b) **Producción:** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.
- c) **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa de acuerdo con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas

### 2.11.4 La empresa como un sistema

Al hablar de la empresa u organización se viene a la mente personas que están trabajando en distintas áreas pero con un fin determinado, lo cual hace recordar y contemplar la organización como una serie de partes interrelacionadas e independientes, que trabajan y funcionan en un todo unificado, hay que tener en cuenta que la sociedad es un sistema dinámico que interactúa y responde a los factores que la afecta, lo mismo ocurre con la empresa.

De tal manera se entiende como primer aspecto que cuando se refiere al término empresa en un sentido amplio se hace referencia a toda ejecución de un gran alcance, para lograr esto se requiere de la colaboración permanente de varias personas para hacerla realidad; en especial aquí interviene el empresario.

## **2.12 Misión, Visión y Valores de la Empresa**

### **2.12.1 Misión**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo, es la determinación de las o las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define; la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

### **2.12.2 Visión**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en sus análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

### **2.12.3 Valores**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y especialmente los de sus dirigentes.

Características de los valores:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado<sup>23</sup>

### **2.13 Organigramas**

El organigrama es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización, ya que sólo indica la forma en que se relacionan los distintos departamentos por medio de líneas de autoridad.

La descripción de cargos complementa la falta de información, ya que permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama. Es una descripción escrita de las relaciones de autoridad y los principales deberes del cargo y sus requisitos.

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

El organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte trae ventajas, debido a que permite observar la estructura

---

<sup>23</sup> Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas, editorial Limusa México, D.F. 1993

interna de una organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura de adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad.

### **2.13.1. Finalidad del Organigrama**

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

### **2.13.2 Tipos de Organigrama**

Existen tres tipos de organigramas en forma general: Organigramas horizontales, verticales y Circulares.

- a) **Organigramas Verticales:** Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.
- b) **Organigramas Horizontales:** Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.
- c) **Organigramas Circulares:** Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Montana, Patrick: Administración, Pág. 156

## **2.14 Jerarquización y departamentalización**

### **2.14.1 Jerarquización**

Jerarquía proviene del griego Hierarjes (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

Desde el punto de vista administrativo, jerarquía significa.

“Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

#### **2.14.1.1 Tipos de estructuras organizacionales**

##### **a) Organización lineal o militar**

Se caracteriza por la actividad de decisiones, se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas, la actividad y la responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea.

##### **b) Organización funcional o de Taylor**

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

### **c) Organización lineo – funcional**

En esta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización líneo-funcional, ya que se conserva; de la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

### **d) Organización de staff**

La organización de staff surge como mejor consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en manejar detalles y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones; por lo general, este tipo de organización no se da por sí sola, si no que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados<sup>25</sup>.

### **2.14.2 Departamentalización**

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. También es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales.

Se le conoce como departamentalización a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

---

<sup>25</sup> Díaz Alberto, Descripción de empresas, editorial club estudio,1998 p.159,160,161

El acto de coordinar agrupa a todas las actividades de la empresa para hacer posible tanto su funcionamiento como su éxito. La empresa bien coordinada hace gala de las siguientes características:

- a) Cada departamento trabaja en armonía con los demás.
- b) Cada departamento, sección y subsección conoce la parte que le corresponde a la labor común.
- c) Los programas de trabajo de todos los departamentos y subsecciones se encuentran adaptados a las circunstancias.

#### **2.14.2.1 Secuencia de la departamentalización**

Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

- a) Listar todas las funciones de la empresa
- b) Clasificarlas
- c) Agruparlas según un orden jerárquico.
- d) Asignar actividades a cada una de las tareas agrupadas o departamentos.
- e) Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- f) Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- g) El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

## **2.15 Relación y comunicación entre los departamentos**

### **2.15.1 Métodos de comunicación**

El método de comunicación más adecuado es el que denominamos “gestión lineal”. La “cadena de mando” permite que la información fluya hacia arriba o hacia abajo. Según hemos comentado se debe delegar toda la responsabilidad a los “gestores de línea” en sus relaciones con sus subordinados.

Para explicar este concepto teórico de la organización, pondremos el ejemplo de la relación existente entre el director de personal de una empresa constructora y el jefe de obras. Este último decide despedir a un obrero que le ha faltado el respeto y le ha insultado. Esta drástica decisión la intenta llevar a cabo sin tener en cuenta la política en la empresa en esta materia, por la que todos los empleados deben ser formalmente amonestados antes del despido, excepto en casos de conducta muy grave.

El director de personal es el especialista en materia laboral y se encuentra ante el difícil problema de comunicarse con el jefe de obras, informándole de una serie de preliminares básicos a tener en cuenta, sin menoscabar en forma alguna su línea de autoridad. Estos son problemas muy frecuentes de comunicación entre departamentos, los cuales requieren una exquisita diplomacia y tacto.

El principio del tramo del control establece que tiene límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores adyacentes.<sup>26</sup>

## **2.16 Estados financieros**

Todas las empresas reúnen y analizan información financiera sobre sus operaciones y comunican los resultados obtenidos a las partes interesadas, como propietarios y

---

<sup>26</sup> Díaz Alberto, Descripción de las Operaciones típicas de una empresa, Editorial Club estudio, 1998



terceros. La mayoría de las empresas emiten un informe anual para sus accionistas o propietarios de la empresa, en el que se publica esta información con ayuda, como mínimo de cuatro estados financieros básicos. El propósito es revisar el contenido de los estados y describir el impacto de la depreciación. Una deducción en la contabilidad y en la declaración de impuestos sobre los flujos de efectivo de la empresa, que constituye una relación fundamental para las finanzas.

### **2.16.1 Concepto e importancia**

Todos los gerentes necesitan información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el periodo fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros. La expresión “Estados Financieros”, comprende: Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Cambios en el patrimonio neto, Estados de flujo de efectivo (EFE), notas, otros estados y material explicativo que se identifica como parte de los estados financieros.

El objetivo de los estados financieros de una empresa es proveer información acerca de la posición financiera, operación y cambios en la misma, útil para una gran variedad de usuarios en la toma de decisiones de índole económica.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Ortíz Gómez Alberto, Gerencia Financiera, Un enfoque estratégico, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición, 2001, P. 210

### **2.16.2 Características**

Las características de los estados financieros deben ser las que corresponden a la información contable como se muestra a continuación:

- a) Utilidad.- Su contenido informativo deben ser relevantes, veraz, comparables y oportunos.
- b) Confiabilidad.- Deben ser estables, consistentes, objetivos y verificables.
- c) Provisionalidad.- Deben contener estimaciones para determinar la información que corresponde a cada periodo contable.

### **2.16.3 Clasificación**

#### **2.16.3.1 Estados Financieros estáticos**

Aquellos que muestran las operaciones y situación financiera o económica de un ente a una fecha determinada, es decir, refleja el estado en que se encontraba una empresa a una fecha determinada, dentro de los estados financieros estáticos, se encuentra el más representativo de estos, que el balance general, también conocido como estado de posición financiera o situación financiera.

#### **2.16.3.2 Estados Financieros Dinámicos**

Son el reflejo de las operaciones realizadas por una empresa durante un periodo determinado, es decir, muestran lo realizado durante un lapso en algunos renglones específicos de operación. Dentro de estos estados financieros se encuentra el estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable y el estado de cambios en la situación financiera.

#### **2.16.4 Limitaciones de los Estados Financieros**

Los estados financieros, por ser el resumen de las operaciones de la empresa, registrada según el criterio del contador responsable, amparado por una serie de principios de contabilidad y de juicios personales de un periodo dado, muestra imperfecciones fundamentalmente por:

- El criterio utilizado por quien registra las operaciones de la empresa.
- El juicio personal de quien registra las operaciones respecto de los principios de contabilidad aplicables para cada caso.
- La cuantificación monetaria de las operaciones, que por el simple transcurso del tiempo (sobre todo en época altamente financiera) la valuación o representación monetaria de dichas operaciones pierde actualidad y poder adquisitivo, tanto a corto como largo plazo.<sup>28</sup>

#### **2.17 Las funciones del administrador financiero**

Las funciones del administrador financiero dentro de un negocio puede evaluarse con respecto a los estados financieros, sus funciones primarias son:

#### **2.18 Análisis de datos financieros**

Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que pueda utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productividad y determinar el financiamiento adicional que se requiera. El cumplimiento adecuado de esta función es necesario si el administrador financiero debe

---

<sup>28</sup> Ortíz Gómez Alberto, Gerencia Financiera, Un enfoque estratégico, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición, 2001, P. 214

ejecutar sus otras funciones básicas de determinar la estructura de capital y de activos de la empresa.

### **2.18.1 Determinación de la estructura de los activos**

El administrador financiero determina tanto la composición como el tipo de activos que se encuentran en el balance de la empresa. El término composición se refiere a la cantidad de dinero que comprende los activos circulantes y fijos. Una vez que determina la composición, el gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activo circulante.

### **2.18.2 Determinación de la estructura del Capital de la empresa**

Esta función se ocupa del pasivo y capital en el balance. Deben tomarse dos decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital de la empresa. Primero, debe determinarse la composición más adecuada de financiamientos a corto y largo plazo. Esta es una decisión importante por cuanto afecta la rentabilidad y liquidez general de la empresa. Otros asuntos de igual importancia son determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto y largo plazo son mejores para la empresa en un momento dado: Muchas de estas decisiones las impone la necesidad, pero algunas requieren de un análisis minucioso de las alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo.<sup>29</sup>

## **2.19 Presupuestos**

Para entender el concepto de presupuesto debemos entender la importancia de proyectar o estimar los gastos e ingresos de una empresa que puede ser a corto o largo plazo, haciendo comparaciones de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión, así obtener menos gasto y mayor ingreso para la compañía; es decir, si hacemos un buen

---

<sup>29</sup> Lawrence J. Gitman, Administración Financiera, Edit. Prentice Hall, 8va. Edición, 2000, P. 265

presupuesto haciendo consultas a las diferentes áreas de la compañía como el área de venta, cobranzas, compras, etc. Comparaciones con otras empresas como son los balances financieros.

El presupuesto consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

### **2.19.1 Beneficios de los presupuestos:**

- Definen objetivos de la empresa.
- Determinan la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

### **2.19.2 Limitaciones del Presupuesto:**

- Sólo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- No debe sustituir a la administración sino todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- Poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

### **2.19.3 Clasificación del presupuesto**

#### **2.19.3.1 Presupuestos de operación**

Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleven ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro los siguientes:

- Presupuesto de ventas (estimados producido y en proceso)
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (materia prima, insumos, auto partes, etc.)
- Presupuestos mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuestos de gastos de fabricación
- Presupuestos de costos de producción (sin el margen de ganancia)
- Presupuestos de gastos de ventas (capacitación, vendedores, publicidad)
- Presupuestos de gastos de administración (requerimiento de todo tipo de obra y distribución del trabajo).

#### **2.19.3.2 Presupuestos Financieros**

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende lo siguiente:

- Presupuestos de ingreso (El total bruto sin descontar gastos).
- Presupuestos de egresos (Para determinar el líquido o neto).
- Flujo neto (Diferencia entre ingreso y egreso)
- Caja final.

- Caja inicial.
- Caja mínima.

### **2.19.3.3 Presupuesto de Inversión de Capital**

Comprende todo el cuadro de renovación de máquina y equipo que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados, comprende:

- Compra activos tangibles e intangibles.

### **2.19.3.4 Presupuestos de ventas**

Son estimaciones que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa para determinar límite de tiempo, sus componentes son los siguientes:

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará
- Los ingresos que percibirá
- Los precios unitarios de cada producto o servicio
- El nivel de venta de cada producto. }
- El nivel de venta de cada servicio.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto general, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado

cuidadosamente y con exactitud los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos más confiables.<sup>30</sup>

## **2.20 Principios del flujo de efectivo y apalancamiento financiero**

El flujo de efectivo es el estado que muestra el movimiento de ingresos, egresos y disponibilidad de fondos a una fecha determinada.

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

- Proporcionar información apropiada a la gerencia para que esta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar:
  - La predicción de flujos de efectivo futuros.
  - La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.

---

<sup>30</sup> Robbins Stephen P., Administración, teoría y práctica. México DF. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 1997. P. 560



- La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando estas vencen.
- Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

El estado de flujo de efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

### **2.20.1 Fines del control de efectivo**

La administración es responsable del control interno es decir de la protección de todos los activos de la empresa. El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

Los propósitos de los mecanismos de control interno en las empresas son los siguientes:

- Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- Promover la contabilización adecuada de los datos.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

### **2.21 Financiamiento**

El ente necesita una cierta cantidad de recursos financieros y económicos para desenvolverse. Nos referimos al capital físico, monetario, básico para la estructura

operativa de la empresa, que irá sufriendo modificaciones a medida que varían sus necesidades.

La representación contable de ese capital va a estar representado por la diferencia entre activos, (bienes y derechos que posee la empresa), y pasivos, (compromisos del ente).

Podemos decir, por lo general, que cuando la empresa opta por la utilización de capital ajeno sobre el propio que posee, lo hace porque el contexto externo le permite obtener una renta mayor si coloca su capital propio en el mercado de capitales (lo invierte), y trabaja para su operación con capital de terceros (la tasa de ese préstamo debería ser inferior al que obtiene la empresa de invertir con su propio capital).

De esto se desprende tres tipos de financiamiento:

- Financiamiento a corto plazo.
- Financiamiento a mediano plazo.
- Financiamiento a largo plazo.

### **2.21.1 Financiamiento a corto plazo**

La deuda a corto plazo es menos costosa que la de largo plazo, pero también es más riesgosa. Por consiguiente, la decisión sobre la composición de vencimientos de la deuda de una empresa incluye un compromiso entre la rentabilidad y el riesgo.

### **2.21.2 Financiamiento a mediano plazo**

Normalmente se consideran financiamiento a mediano plazo con vencimiento de un año y hasta cinco años, son varias las fuentes de financiamiento a mediano plazo. Los bancos también ofrecen financiamiento con un convenio de crédito revolvente que representa un compromiso formal por su parte de prestar hasta cierta cantidad de dinero

durante un periodo especificado. Sobre una base garantizada las empresas pueden obtener el financiamiento a mediano plazo dando por garantía equipos de su propiedad o que estén comprando. Los bancos, las empresas financieras y los vendedores de equipos proporcionan este tipo de financiamiento garantizado.

### **2.21.3 Financiamiento a largo plazo**

Los activos financieros existen en una economía porque la inversión de una cantidad económica en activos reales con frecuencia es diferente de sus ahorros. El financiamiento de un exceso en las inversiones sobre el ahorro se realiza emitiendo un pasivo financiero: un excedente de los ahorros sobre la inversión en activos reales se conserva bajo la forma de activos financieros. El propósito de los mercados financieros es la distribución eficiente de los ahorros a los usuarios finales de fondos. Varios factores hacen que los mercados financieros sean eficientes. Entre los más importantes se encuentra la presencia de los intermediarios financieros, el cual transforma el derecho de un prestatario final a un derecho indirecto que se vende a los prestamistas finales. Algunas veces los intermediarios no son efectivos pero se revierte mediante la valoración u otros medios.<sup>31</sup>

## **2.22 Razones Financieras**

Para tomar decisiones racionales de acuerdo con los objetivos de la empresa, el administrador financiero necesita ciertas herramientas analíticas. Las herramientas más útiles para el administrador financiero son la aplicación de las razones financieras. La empresa, los proveedores externos de capital, acreedores e inversionistas realizan los análisis financieros. El propósito de la empresa no es solo el control interno, sino también una mejor comprensión de lo que buscan los ofertantes de capital en las condiciones financieras y desenvolvimiento de la misma. El tipo de análisis vería de

---

<sup>31</sup> Ortíz Anaya Héctor, Flujo de caja y proyecciones financieras. Ed. Colombia. P. 574.

acuerdo a los intereses específicos de la parte que se trate. Los acreedores están primordialmente en la liquidez de la empresa. Sus derechos son a corto plazo y la capacidad de la empresa para pagar estos derechos se juzga mejor mediante un análisis profundo de su liquidez. Por otra parte, los derechos de los tenedores de los bonos son a largo plazo y, en consecuencia, les interesa más la capacidad del flujo de efectivo de la empresa para cubrir su deuda a largo plazo. El tenedor de bonos puede evaluar esta capacidad analizando la estructura de capital de la empresa, las principales fuentes y usos de fondos, su rentabilidad en el transcurso del tiempo y las proyecciones de rentabilidad futura.

### **2.22.1 Análisis de tendencias**

El análisis de las razones financieras representa dos tipos de comparaciones, primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (la razón de activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para periodo de años, el analista puede estudiar la composición de cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados, o proforma y compararlos con razones actuales y pasadas. En las comparaciones en el tiempo es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas.<sup>32</sup>

### **2.22.2 Clasificación de las razones**

Las razones financieras se pueden agrupar en cuatro tipos:

- Razones de liquidez

---

<sup>32</sup> Lawrence J. Gitman, Administración Financiera, Edit. Prentice Hall, 8va. Edición, 2000, P. 291

- Razones de deudas
- Razones de rentabilidad
- Razones de cobertura

### **2.22.2.1 Razones de liquidez**

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Se puede obtener de ellas mucha información interna sobre la solvencia actual de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de que se presentaran adversidades. Fundamentalmente queremos comparar las obligaciones a corto plazo con los recursos a corto plazo con que se cuenta para cumplir estas obligaciones.

#### **Razón circulante**

Una de las razones de uso general y frecuente es la razón de circulante:

$$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Se supone que, cuando más alta sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas. Sin embargo, la razón tiene considerada como una medida aproximada de liquidez debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Una empresa que tenga activos circulantes compuestos principalmente de efectivo y cuentas por cobrar a corto plazo en general tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten de inventarios principalmente.

### **Razón de liquidez o Prueba ácida**

Una pauta algo más exacta de la liquidez es la razón de liquidez o prueba ácida:

$$\frac{\text{Activos circulantes - Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Esta razón es igual a la razón del circulante, excepto que elimina los inventarios probablemente la parte menos líquida del activo circulante del numerador. La razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con los pasivos circulantes. De esta manera proporciona una medida más penetrante de la liquidez de lo que hace la razón del circulante.

### **Liquidez de las cuentas por cobrar**

Cuando se sospecha que exista desequilibrio o problemas en diversos componentes del activo circulante, el analista financiero querrá examinarlos por separado para evaluar la liquidez. Las cuentas por cobrar pueden no ser actuales. El considerar todas las cuentas por cobrar como líquidas cuando en realidad una parte importante ya puede estar vencida, exagera la liquidez de la empresa que está siendo analizada. Las cuentas por cobrar son activos líquidos a condición de que se puedan cobrar en tiempo razonable. Para el análisis de las cuentas por cobrar se tiene dos razones básicas, la primera de las cuales es el periodo promedio de cobro:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar * días del año}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

El periodo promedio del cobro indica el número promedio de días que están pendientes las cuentas por cobrar, es decir el tiempo promedio que se necesita para convertirlas en efectivo.

La segunda es, la razón de rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito o Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Estas dos razones son recíprocas entre sí. El número de días en el año, 365 dividido entre el periodo de cobro promedio de días, en la razón de rotación de cuentas por cobrar, el número de días del año dividido entre la razón de la rotación del periodo promedio de cobranza. Por tanto, se puede emplear cualquiera de estas dos razones.

#### **2.22.2.1.1 Duración de las cuentas por pagar**

Desde el punto de vista del acreedor, es deseable obtener una clasificación de la antigüedad de las cuentas por pagar o una matriz de conversión para las cuentas por pagar, estas medidas combinadas con la menos exacta rotación de las cuentas por pagar, (compras anuales divididas entre las cuentas por pagar), permite analizar las cuentas por pagar en una forma muy parecida a como se analizan las cuentas por cobrar. También se puede calcular el promedio de las cuentas por pagar de una empresa. El promedio de las cuentas por pagar es:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar} * 365}{\text{Compras}}$$

Donde las cuentas por pagar son el saldo promedio pendiente para el año y el denominador son las compras externas durante el año. Cuando no se dispone de la información sobre las compras, se puede en ocasiones utilizar el costo de la mercancía vendida en el denominador.

#### **2.22.2.1.2 Liquidez de los inventarios**

La razón de rotación de inventarios se puede calcular como un indicador de la liquidez de los inventarios:

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inv. Final} - \text{Inv. Inicial}}$$

La razón de rotación de inventarios, indica la rapidez con que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante las ventas. Esta razón, al igual que otras razones, tiene que ser juzgada en relación a las razones pasadas y a las que se esperan para futuro de la empresa y en relación con las empresas similares.

Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventarios, es más eficiente la administración de inventarios de una empresa. En ocasiones una razón relativamente alta de rotación de inventarios puede ser el resultado de un nivel de inventarios demasiado bajo y quedarse sin mercancías.

#### **2.22.2.2 Razones de deuda**

Al extender el análisis a la liquidez de la empresa a largo plazo ( es decir, su capacidad de enfrentar obligaciones a largo plazo), se pueden utilizar varias razones de deuda. La razón de deuda o capital contable se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos circulantes entre el capital contable).

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable}}$$

La razón de que sea una indicación general es que los activos y los flujos de efectivo de la empresa proporcionan los medios para los pagos de la deuda. En la medida en que el total de los activos este exagerado o subestimado con relación a sus valores económicos y de liquidación, la medicación es defectuosa.

Además de la razón de la deuda total al capital, tal vez convenga calcular la siguiente razón, que se refiera solo a la capitalización de la empresa a largo plazo.



$$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización}}$$

Donde la capitalización total representa toda la deuda a largo plazo y el capital contable.

#### **2.22.2.2.1 Flujo de efectivo a deuda y capitalización**

Una medida de la capacidad de una empresa para hacer frente a su deuda es la relación del flujo de efectivo anual contra el importe de la deuda pendiente. El flujo de efectivo de una empresa en general se define como el efectivo generado por las operaciones de la empresa: eso define como la utilidad antes de interés, impuestos y depreciación, la razón de flujo de efectivo a pasivo total no es más que:

$$\frac{\text{Flujo de efectivo}}{\text{Pasivo total}}$$

El flujo de caja está compuesto por utilidades antes de impuestos, más intereses y depreciación. Esta razón es útil para evaluar la solvencia crediticia de una empresa que busca fondos por deuda.

Otra razón es la de flujo de efectivo a deuda a largo plazo.

$$\frac{\text{Flujo de efectivo}}{\text{Deuda a largo plazo}}$$

Esta razón tiende a ser utilizada en la evaluación de los bonos de una empresa. Las dos razones de flujo de efectivo que se acaban de describir han resultado ser útiles en la previsión del deterioro de la salud financiera de una empresa. En particular, esto es útil, en la reestructuración corporativa donde ocurren transacciones muy apalancadas, otra

razón utilizada algunas veces en este proceso es la deuda total sujeta a intereses más el capital con relación a los flujos de efectivo operativos.<sup>33</sup>

### **2.22.2.3 Razones de rentabilidad**

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad con relación a las ventas y aquellas que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. En conjunto, señalan la eficiencia de operación de la empresa.

#### **2.22.2.3.1 Rentabilidad con relación a las ventas**

La primera razón que se considera es la del margen de utilidad bruta:

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

Esta razón expresa la utilidad de la empresa con relación a la venta después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas. Señala la eficiencia de las operaciones y como se fijaron los precios a los productos.

Una razón más específica de rentabilidad es el margen de la utilidad neta:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad neta indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre la renta, pero no los cargos extraordinarios.

---

<sup>33</sup> Lawrence J. Gitman, Administración Financiera, Edit. Prentice Hall, 8va. Edición, 2000, P. 295

### 2.22.2.3.2 Rotación y capacidad para obtener utilidades

Con frecuencia el analista financiero relaciona los activos totales con las ventas totales para obtener la razón de rotación:

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

Esta razón indica la eficiencia relativa con la que la empresa utiliza sus recursos con el fin de obtener producción. Varía de acuerdo al tipo de empresa bajo estudio.<sup>34</sup>

### 2.23 Efecto del apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero es simplemente el uso de dinero prestado. Los accionistas de una empresa usan el apalancamiento financiero para impulsar su rendimiento del capital, pero al hacerlo aumentan la sensibilidad de este último a las fluctuaciones de la rentabilidad de operación subyacente de la empresa medida por su rotación de activos. En otras palabras, al usar el apalancamiento financiero, los accionistas de la empresa están sujetos al riesgo financiero así como al riesgo de operación de la empresa.

Un aumento del apalancamiento financiero de una empresa aumentará su rendimiento de capital y si sólo si su rotación de activos excede la tasa de interés de los fondos prestados. Esto se entiende de manera intuitiva. Si la rotación de activos excede la tasa de préstamos, entonces la empresa gana más con el capital que emplea que lo que paga a sus acreedores. El excedente queda así disponible para los accionistas de la empresa y por ende aumenta su rendimiento de capital. Por otro lado, si la rotación de activos es menor que la tasa de interés, los accionistas habrían estado mejor sin endeudamiento.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Lawrence J. Gitman, Administración Financiera, Edit. Prentice Hall, 8va. Edición, 2000, P. 319

<sup>35</sup> Robert C. Merton, Finanzas, Primera edición, 2003, P. 80

## 2.24 El proceso de planeación financiera

La planeación financiera es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento.

El ciclo de planeación financiera puede dividirse en varias etapas:

1. Los administradores pronostican los factores externos clave que determinan la demanda de los productos de la empresa y sus costos de producción. Estos factores incluyen el nivel de actividad económica en los mercados en los cuales la empresa vende sus productos, la inflación, tipos de cambio, tasa de interés y la producción y los precios de los competidores de la empresa.
2. Con base en estos factores y sus propias decisiones tentativas referentes a los gastos de inversión, niveles de producción, gastos de investigación y marketing y pagos de dividendos, los gerentes pronostican los ingresos de la empresa, gastos y flujos de efectivo y estiman las necesidades implícitas de financiamiento externo. Comprueben que los resultados financieros futuros probables de la empresa sean congruentes con su plan estratégico para crear valor para los accionistas y que esté disponible el financiamiento para implantar el plan. Si existen contradicciones o incongruencias, entonces los administradores revisan sus decisiones hasta que alcanzan un plan factible, que se convierte en un diseño para las decisiones de operación de la empresa durante el año.
3. Con base en el plan, los administradores de más alto nivel establecen metas específicas de desempeño para ellos mismos y sus subordinados.

4. El desempeño real se mide a intervalos regulares (ya sea mensual o trimestralmente), se compara con las metas fijadas en el plan y se toman las acciones correctivas necesarias. La administración puede ajustar las metas durante el año para tomar en cuenta desviaciones grandes respecto de los valores pronosticados.
  
5. Al final de cada año, se distribuyen recompensas (por ejemplo, bonos o aumentos de sueldo) y se inicia de nuevo el ciclo de planeación.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Robert C. Merton, Finanzas, Primera edición, 2003, P. 82-83

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Descripción de la Empresa Sopalín S. A.**

##### **3.1.1 Fines**

##### **Los diferentes fines de la empresa Sopalín S. A.**

1. Funcionar como empresa de manera indefinida sin límites de crecimiento empresarial.
2. Gestionar la implementación de políticas para mejorar su rentabilidad y control financiero.
3. Implementar capacitaciones de desarrollo humano, financiero y económico.
4. Establecer estrategias para incrementar la rentabilidad y expansión de mercado.
5. Mantener progreso económico y social de todo el talento humano interno y externo.
6. Mejorar el servicio al cliente para una atención adecuada y satisfacción de los mismos.
7. Vender productos de calidad con garantía para beneficio de la empresa y satisfacción de los clientes.
8. Establecer flujos de procesos para una mejor organización y atención de la empresa.

### 3.1.2 Logotipo de la Empresa Sopalín S. A.

El logotipo de la empresa Sopalín S. A. refleja la imagen empresarial y la actividad a la que se dedica. Cuenta con posicionamiento y reconocimiento a nivel local y nacional. Su actividad comercial en el mercado le ha dado posicionamiento a la empresa por medio de su logotipo que se ha mantenido desde su creación con pequeñas modificaciones para su presentación y actualización hacia una mejor visualización de los clientes.

**Gráfico N° 1**  
**Logotipo de le empresa**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Sopalín S. A.

### 3.1.3 Ubicación geográfica de la Empresa Sopalín S. A.

#### 3.1.3.1 Macrolocalización

La macrolocalización del ente investigado es en el Cantón La Concordia

- Provincia: Esmeraldas
- Cantón: La Concordia
- Parroquia: Rosa Zarate
- Recinto: 29 de Septiembre

Goza de un clima subtropical y, con una precipitación media anual de 3.150 mm, es la zona de mayor pluviosidad del país. Tiene una gran riqueza hidrológica.

### Gráfico No. 2

Mapa de la Concordia



**Fuente:** [www.ciudadcolorada.com](http://www.ciudadcolorada.com)

**Elaborado por:** Lorena García//2010

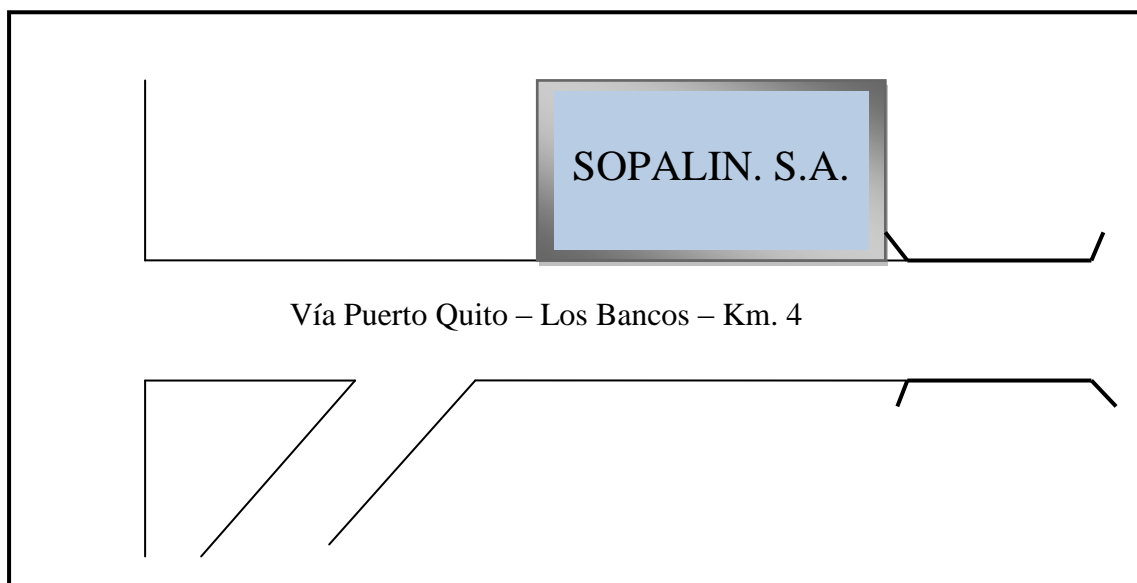
#### 3.1.3.2 Microlocalización

La ubicación de la empresa se encuentra en el Cantón La Concordia, Parroquia Rosa Zarate, Recinto 29 de Septiembre, Calle Vía Puerto Quito – Los Bancos, margen izquierdo, Km. 4.



### Gráfico No. 3

Croquis de ubicación geográfica de SOPALIN S.A.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2010

#### 3.1.4 Misión

La empresa Sopalín S. A., no cuenta con una misión por lo que no se procede a detallarla.

#### 3.1.5 Visión

Sopalín se ha venido desempeñando sin visión de futuro; sin embargo, ha crecido y por tal razón necesita establecer una visión hacia el futuro, el cual hasta el momento no tiene y no se detalla en este literal.

### **3.2 Diagnóstico FODA de la Empresa Sopalín S.A.**

El análisis FODA, es una herramienta que contribuye en la determinación de diagnóstico de la empresa; en este se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **3.2.1 Fortalezas**

- Posicionamiento en el mercado
- Local Propio
- Prestigio del Nombre Comercial
- Ubicación adecuada
- Precios competitivos
- Capacidad instalada
- Talento humano con experiencia

#### **3.2.2 Debilidades**

- Administración empírica
- Inadecuado control económico y financiero
- Falta de capacitación frecuente al personal
- Falta de perfil profesional
- Carencia de misión y visión de la empresa
- Falta de manual de procedimientos
- Carencia de estrategias y políticas
- Poca publicidad en radio, prensa y televisión
- Convenio con transporte para personal

### **3.2.3 Oportunidades**

- Expansión de mercado
- Alianzas estratégicas
- Crecimiento poblacional
- Avances tecnológicos para procesos
- Actualización del sistema administrativo
- Aumento de capacidad productiva
- Inversión en tecnología nueva

### **3.2.4 Amenazas**

- Incremento de la tasa de inflación
- Crisis del país
- Elevadas tasas de intereses
- Falta de inversión extranjera en el país
- Crecimiento de competencia
- Restricción de exportación
- Altas tasas de aranceles para exportación
- Cambios climáticos

### 3.2.5 Análisis FODA de factores internos y externos de Sopalín S.A.

CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5
<b>FORTALEZAS</b>					
Posicionamiento en el mercado					x
Local Propio				x	
Prestigio del Nombre Comercial					x
Ubicación adecuada				x	
Precios competitivos					x
Capacidad instalada				x	
Talento humano con experiencia			x		
<b>DEBILIDADES</b>					
Administración empírica			x		
Inadecuado control económico y financiero				x	
Falta de capacitación frecuente al personal			x		
Falta de perfil profesional			x		
Carencia de misión y visión de la empresa		x			
Falta de manual de procedimientos				x	
Carencia de estrategias y políticas				x	
Poca publicidad en radio, prensa y televisión			x		
Convenio con transporte para personal		x			
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Expansión de mercado					x
Alianzas estratégicas con otras empresas					x
Crecimiento poblacional				x	
Avances tecnológicos para procesos					x
Actualización del sistema administrativo				x	
Aumento de capacidad productiva				x	
Inversión en tecnología nueva					x
<b>AMENAZAS</b>					
Incremento de la tasa de inflación					x
Crisis del país				x	
Elevadas tasas de intereses				x	
Falta de inversión extranjera en el país		x			
Crecimiento de competencia			x		
Restricción de exportación					x
Altas tasas de arancel para exportación					x

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García //2011

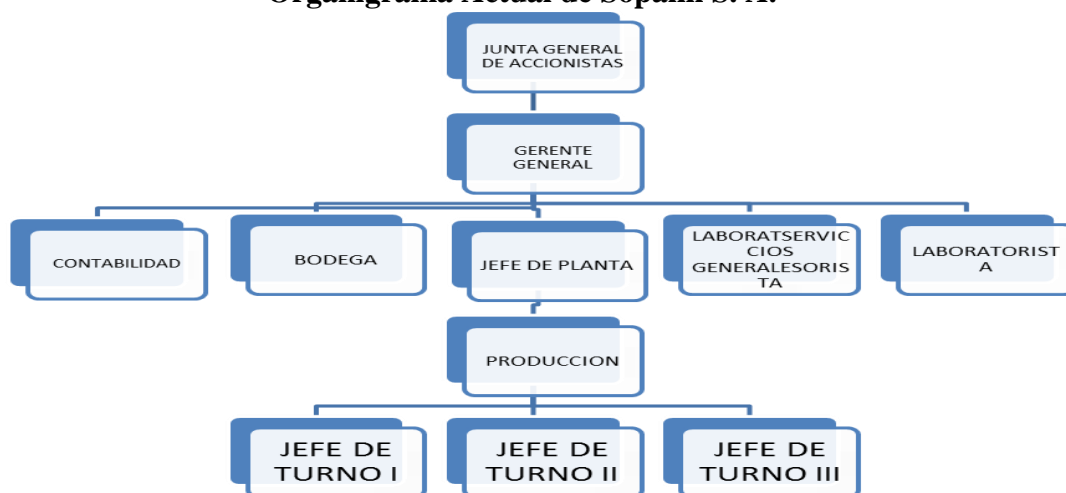
### 3.3 Organización Interna

Extractora Sopalín S. A., es una empresa con una administración normal cuya organización interna es de acuerdo a la experiencia del administrador, por lo que no existe una estructura organizacional definida.

Sin embargo la empresa cuenta con varios departamentos los cuales se detallan a continuación:

- Junta general de Accionistas
- Gerente general
- Área de contabilidad
- Área de bodega
- Área de producción
- Área de laboratorio y servicios generales
- Área operativa

**Gráfico N° 4**  
**Organigrama Actual de Sopalin S. A.**



**Fuente:** Sopalín S.A.

**Elaborado por:** Lorena García //2011

### **3.3.1 Recursos**

#### **3.3.1.1 Recurso material**

La empresa Sopalín tiene un excelente espacio físico de expendio, acopio y atención al cliente; todas las oficinas cuentan con mobiliario necesario para la comodidad y buen desempeño del personal; posee un amplio equipo de tecnológico para su respectiva operación técnica y administrativa.

- Infraestructura
- Equipos y herramientas con tecnología de punta
- Accesorios y materiales.
- Equipos y muebles de oficina.

#### **3.3.1.2 Recurso humano**

- Socios
- 1 Gerente general
- 1 Jefe Financiero
  - ✓ Asistentes contables
- 1 Jefe de bodega
- 1 Jefe de Planta (Producción)
  - ✓ 3 Jefes de turno
  - ✓ Operadores
- 1 Jefe de laboratorio
  - ✓ Asistentes de laboratorio

En la empresa Sopalín suma un total de 45 personas que trabajan permanentemente incluido el personal de seguridad.

### 3.3.1.3 Recurso financiero

#### 3.3.1.3.1 Situación financiera

En el siguiente estado financiero se presenta la situación financiera en la que se encontró la empresa. Durante los años 2008 y 2009

##### 3.3.1.3.1.1 Balance General Sopalín S.A.

#### Estado de situación financiera Al 31 de Diciembre

		Año 2008	Año 2009
<b>ACTIVOS</b>			
Caja - Bancos	-	6,877.10	66,201.31
Clientes	-	-	3,882.12
Otras Cuentas por cobrar	-	11,215.41	5,833.31
Cías. Relacionadas	-	872,208.03	536,120.40
Anticipo proveedores	-	-	1,050.71
Pagos anticipados		59,018.21	102,167.88
<b>Subtotal Activo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>949,318.75</b>	<b>715,255.73</b>
Repuestos		114,824.67	126,719.07
Comisariato	-	73.71	-
Herramientas	-	4,281.61	4,281.61
Producto terminado	-	121,777.55	197,085.99
<b>Subtotal Inventarios</b>	<b>-</b>	<b>240,957.54</b>	<b>328,086.67</b>
Serpalma	-	-	-
Acograsas	-	45,004.78	3,719.52
Acograsas largo plazo	-	-	40,004.78
<b>Subtotal Activos no corrientes</b>		<b>45,004.78</b>	<b>43,724.30</b>
Terrenos	-	6,196.75	6,196.75
Edificio e Instalaciones	-	186,752.44	177,276.87
Maquinaria y Equipo	-	333,121.29	482,250.83
Muebles y Enseres	-	12,616.34	9,037.64
Vehículos	-	5,159.10	1,698.82
Activos sin uso	-	75,118.66	17,020.01
Construcciones en curso		75,282.04	-
<b>Subtotal Activos fijos</b>	<b>-</b>	<b>694,246.62</b>	<b>693,480.92</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>-</b>	<b>1,929,527.69</b>	<b>1,780,547.62</b>
<b>PASIVO</b>			
Obligaciones bancarias	-	-	-
Proveedores nacionales	-	69,162.63	-
Obligaciones patronales	-	106,290.26	43,370.36
Impuestos por pagar	-	20,988.88	6,196.88
Cuentas por pagar	-	16,015.43	4,974.63
<b>Subtotal Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>212,457.20</b>	<b>54,541.87</b>
Reserva jubilación patronal	-	107,343.22	132,827.42

Reserva por bonificación desahucio	-	72,706.49	80,716.29
<b>Subtotal Pasivos Largo Plazo</b>	-	<b>180,049.71</b>	<b>213,543.71</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	-	<b>392,506.91</b>	<b>268,085.58</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	-	460,000.00	600,000.00
Reserva legal	-	73,312.31	102,454.95
Reserva facultativa	-	253,424.67	253,424.67
Reserva de capital	-	421,749.74	421,749.74
resultados años anteriores	-	37,107.60	21,391.42
resultado presente ejercicio	-	291,426.46	113,441.26
<b>Subtotal Patrimonio</b>	-	<b>1,537,020.78</b>	<b>1,512,462.04</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	-	<b>1,537,020.78</b>	<b>1,512,462.04</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	-	<b>1,929,527.69</b>	<b>1,780,547.62</b>

Fuente: Datos financieros Sopalín S.A.

Elaborado por: Lorena García //2011

### 3.3.1.3.1.2 Estado de Resultados Sopalín S.A.

#### Estado de Pérdidas y Ganancias Al 31 de Diciembre

	2008	2009
	\$	\$
<b>VENTAS NETAS</b>	9,679,935.46	6,395,509.98
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	8,697,988.67	6,011,600.18
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>981,946.79</b>	<b>383,909.80</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	503,103.63	214,957.98
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>478,843.16</b>	<b>168,951.82</b>
Otros Ingresos	-	990.10
Otros Egresos	1,760.54	-
Gastos Financieros	-	-
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>477,082.62</b>	<b>169,941.92</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	108,832.93	33,121.08
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>368,249.69</b>	<b>136,820.84</b>
15% participación de trabajadores	76,823.23	23,379.58
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>291,426.46</b>	<b>113,441.26</b>

Fuente: Datos financieros Sopalín S.A.

Elaborado por: Lorena García //2011



### 3.3.2 Estudio de mercado y aplicación de técnicas de investigación

#### 3.3.2.1 Objetivos del Estudio de Mercado

- Establecer el número de la población para efectuar la investigación de estudio.
- Realizar las respectivas entrevistas y encuestas para conocer la situación real de la empresa
- Obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación utilizando fuentes de investigación.
- Analizar el problema de acuerdo al diagnóstico que arroje la investigación de mercado.
- Describir las respectivas conclusiones del estudio de mercado en forma gráfica y teórica.

#### 3.3.2.2 Determinación del tamaño de la muestra de la población

La muestra a tomarse será la totalidad de clientes internos y externos de la empresa para su cálculo y se lo hará a través de la siguiente formula de población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * S^2}{(N-1) * E^2 + Z^2 * S^2}$$

$$n = \frac{383 * (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}{(383 - 1) * (0,10)^2 + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = \mathbf{77 \text{ encuestas}}$$

**n** = tamaño de la muestra

**Z<sup>2</sup>** = referencias estandarizadas dado un nivel de confianza del 95% = 1,96

**S<sup>2</sup>** = Varianza = (p\*q) = (0,5) (0,5) varianza conservadora

**E** = Máximo nivel de error del 10%

**N** = Tamaño de la población

### **3.4 Formato de las entrevistas y encuestas**

El diagnóstico de la empresa Sopalín se realizó a través de entrevistas y encuestas que dan un total de 77, para conocer el diagnóstico actual de la empresa y las diferentes necesidades a aplicarse en la propuesta del modelo administrativo y financiero.

Todas las preguntas utilizadas en los cuestionarios se hicieron en base a las necesidades de la investigación realizada, para poder establecer las respectivas recomendaciones para el caso.

#### **3.4.1 Tabulación y análisis de las entrevistas y encuestas**

Todos los datos y la información recopilada en la aplicación de la entrevista y encuestas se representan de manera gráfica y en cuadros donde muestra todos los valores y porcentajes de acuerdo a las preguntas establecidas.

### 3.4.1.1 Análisis de entrevista al Gerente

#### Pregunta N° 1

**¿Qué tiempo usted administra a la empresa Sopalín?**

#### Respuesta:

El gerente de la empresa administra 5 años a la empresa Sopalín, de acuerdo a la entrevista efectuada.

#### Pregunta N° 2

**¿La empresa dispone de Manuales de Procedimientos y Políticas Internas?**

SI  \_\_\_\_\_

NO  \_\_\_\_\_

#### Respuesta:

El gerente de la empresa manifiesta que existe un manual de procedimientos y políticas internas, pero no están detalladas de manera textual para conocimiento de todos los involucrados en la empresa.

#### Pregunta N° 3

**¿Qué tipo de Manuales de Procedimiento y/o Políticas Internas tiene implementado la empresa en cada una de sus áreas?**

**Respuesta:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas que; existe un manual de operación que es aplicado en el proceso productivo de la empresa.

**Pregunta N° 4**

**¿Está definida Misión y Visión de la Empresa?**

**Respuesta:**

Manifiesta que no existe información acerca de la Misión y Visión de forma escrita y detallada; sin embargo, la misión es de producción y comercialización de aceite rojo de palma.

**Pregunta N° 5**

**¿Cuenta con estrategias financieras a corto, mediano y largo plazo?**

SI   x  

NO           

**Respuesta:**

Cuenta con estrategias financieras, acorde a la necesidad de la empresa con el objeto de reducir al máximo los gastos innecesarios y aumentar la liquidez de la empresa, incrementando ventas y recuperando cartera vencida de clientes atrasados en sus pagos.

**Pregunta N° 6**

**¿Participa Ud., al personal las estrategias administrativas y financieras que se van aplicar en la empresa?**

**Respuesta:**

Manifiesta que si participa a todo el personal que laboran en la empresa, de manera simplificada o de acuerdo al área donde se vaya aplicar dicha estrategia.

**Pregunta N° 7**

**¿Considera Ud., que la empresa se administra bajo parámetros administrativos organizacionales?**

**Respuesta:**

Relata que si se administra bajo parámetros que se han generado a través del tiempo y permanencia de la empresa en el mercado, acorde a la competencia y nuevas tendencias de evolución administrativas.

**Pregunta N° 8**

**¿El departamento financiero emite reportes para la toma de decisiones?**

**Respuesta:**

El gerente manifiesta que dicho departamento no emite reportes seguidos para tomar decisiones, ya que sólo lo hace cuando los directivos de la empresa lo solicitan para tomar medidas o realizar nuevas inversiones para bien de la empresa.

**Pregunta N° 9**

**¿Existe presupuesto de Compras y Ventas en la empresa?**

**Respuesta:**

Manifiesta que si existe un presupuesto para realizar compras y ventas de acuerdo a lo planificado para cada año de operación de la empresa.

**Pregunta N° 10**

**¿Qué herramienta de gestión financiera se aplica en la empresa?**

**Respuesta:**

Manifiesta que la gestión financiera tiene debilidades ya que esta es elaborada directamente por la empresa dueña de la mayoría de acciones, por lo que imponen un modelo donde sólo hay que acatar la forma de registro de las diferentes cuentas contables.

### 3.4.1.2 Análisis de encuestas dirigida a los Empleados de la empresa

#### Pregunta N° 1

¿Qué tiempo Ud., labora en la empresa?

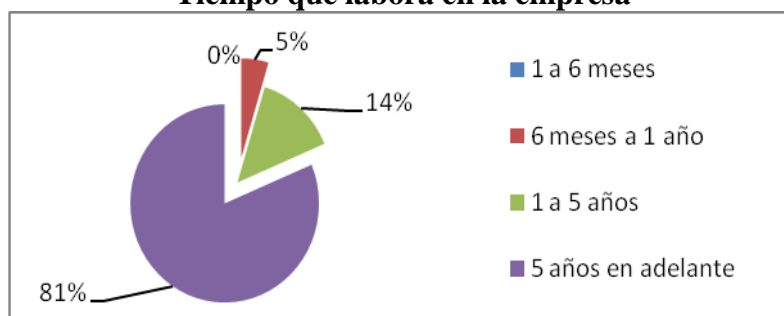
**Cuadro N° 3**  
**Tiempo que labora en la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1 a 6 meses	0	0%
6 meses a 1 año	2	5%
1 a 5 años	6	14%
5 años en adelante	35	81%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García/2011

**Gráfico N° 5**  
**Tiempo que labora en la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

#### Análisis:

El 81% de los trabajadores de la empresa laboran más de 5 años en adelante, mientras que el 14% y el 5% laboran menos de 5 y 1 año respectivamente.

## Pregunta N° 2

¿Qué cargo desempeña Ud., en la empresa?

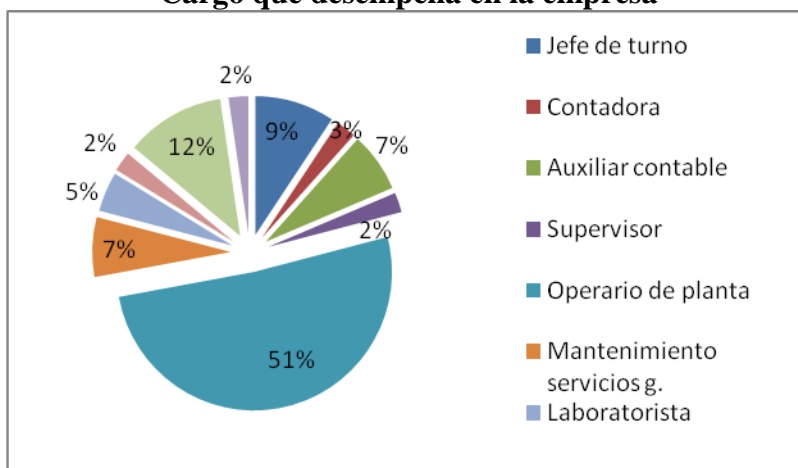
**Cuadro N° 4**  
**Cargo que desempeña en la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Jefe de turno	4	9%
Contadora	1	2%
Auxiliar contable	3	7%
Supervisor	1	2%
Operario de planta	22	51%
Mantenimiento servicios g.	3	7%
Laboratorista	2	5%
Bodeguero	1	2%
Guardia de seguridad	5	12%
Chofer	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 6**  
**Cargo que desempeña en la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011



**Análisis:**

El 51% de los trabajadores pertenecen al área operativa de la planta, mientras que el 49% se divide para el área administrativa, bodega, laboratorio y seguridad de la empresa, según lo muestra el gráfico.

**Pregunta N° 3**

**¿Conoce Ud., la Misión, Visión y Políticas de la empresa?**

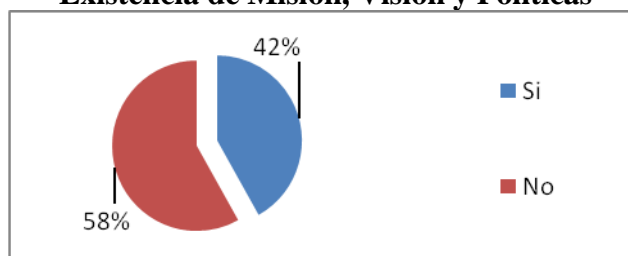
**Cuadro N° 5**  
**Existencia de Misión, Visión y Políticas**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	18	42%
No	25	58%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 7**  
**Existencia de Misión, Visión y Políticas**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García/2011

**Análisis:**

El 58% de los trabajadores coinciden, que la empresa no cuenta con la Misión, Visión y Políticas.

#### Pregunta N° 4

¿Conoce Ud., los objetivos que persigue la empresa?

**Cuadro N° 6**

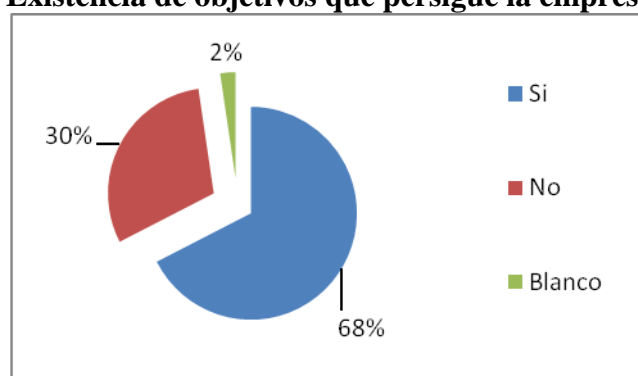
**Existencia de objetivos que persigue la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	29	68%
No	13	30%
Blanco	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 8**

**Existencia de objetivos que persigue la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Lorena García /2011

#### **Análisis:**

El 68% de todos los trabajadores manifiestan que si conocen los objetivos de la empresa, para cumplir sus metas en cada actividad que se realiza dentro de la misma.

### Pregunta N° 5

#### ¿La empresa cuenta con Manuales y Políticas Internas?

**Cuadro N° 7**

#### Existencia de Manuales y Políticas Internas

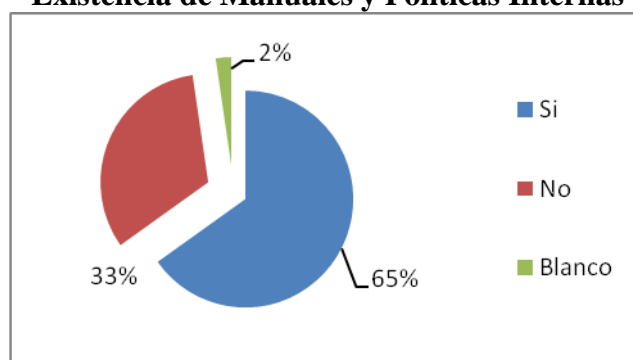
OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	28	65%
No	14	33%
Blanco	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena García /2011

**Gráfico N° 9**

#### Existencia de Manuales y Políticas Internas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena García /2011

#### Análisis:

Según la información proporcionada por todos los trabajadores el 65% manifiestan que si existe información acerca de los manuales y políticas internas de la empresa, que no conocen de forma escrita y detallada para su aplicación en todas sus actividades que realizan dentro de la empresa; mientras que, el 33% coincide en no conocer la existencia de lo antes preguntado.

### Pregunta N° 6

¿Conoce Ud., si existen metas comerciales que debe cumplir en su puesto de trabajo?

**Cuadro N° 8**  
**Existencia de metas comerciales**

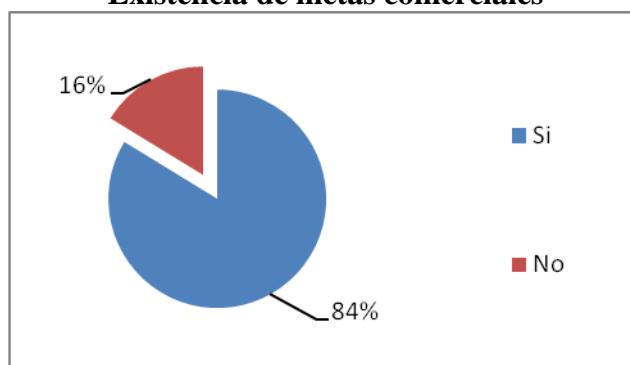
OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	36	84%
No	7	16%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 10**

**Existencia de metas comerciales**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

### Análisis:

El 84% manifiesta que si existe metas comerciales para cada área de trabajo y sólo el 16% dice que no existen metas comerciales.

**Pregunta N° 7**

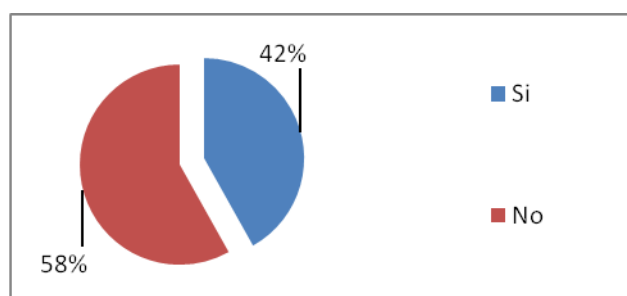
**¿Considera Ud., que existe buena comunicación entre los jefes y empleados?**

**Cuadro N° 9****Comunicación entre jefes y empleados**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	18	42%
No	25	58%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 11****Comunicación entre jefes y empleados**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Análisis:**

El 58% asegura que no existe una adecuada comunicación entre jefes y empleados, ya que esta es limitada, y sólo el 42% mantuvo una respuesta positiva y afirma que si hay comunicación entre jefes y empleados.

**Pregunta N° 8**

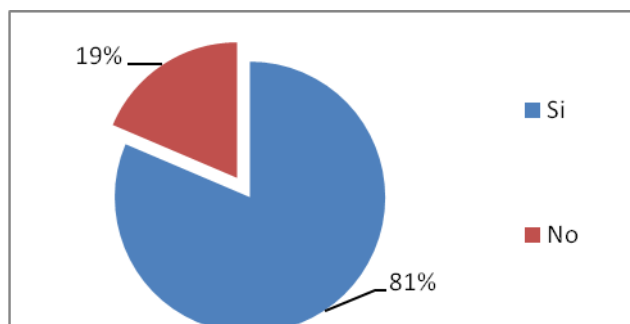
**¿Recibe Ud., Capacitación por parte de la empresa?**

**Cuadro N° 10****Capacitaciones al personal**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	35	81%
No	8	19%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 12****Capacitaciones al personal**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García 2011

**Análisis:**

El 81% de los trabajadores manifestaron que si reciben capacitación periódicamente de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**Pregunta N° 9**

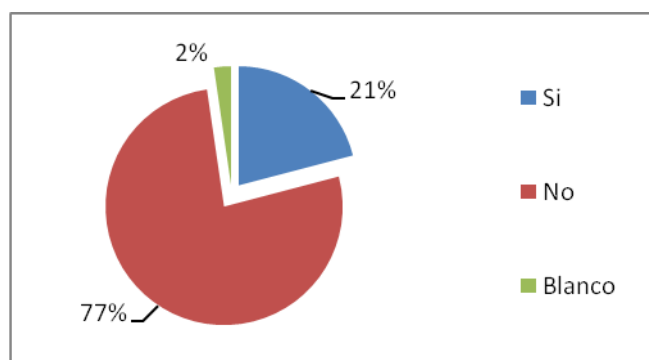
**¿Usted recibe incentivos económicos por parte de la empresa?**

**Cuadro N° 11****Incentivos económicos para los trabajadores**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	9	21%
No	33	77%
Blanco	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 13****Incentivos económicos para los trabajadores**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Análisis:**

El 77% manifestó que no reciben ningún tipo de incentivo económico ni de gratitud, mientras que el 21% aseguró haber recibido alguna vez un incentivo económico.

### Pregunta N° 10

**¿Cree importante implementar nuevos sistemas de control administrativo y financiero que agilite las actividades que realiza la empresa?**

**Cuadro N° 12**

#### Implementación de controles administrativos y financieros

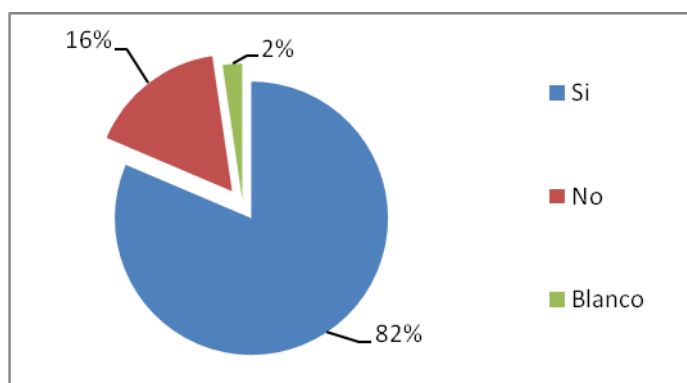
OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	35	81%
No	7	16%
Blanco	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena García 2011

**Gráfico N° 14**

#### Implementación de controles administrativos y financieros



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena García /2011

#### Análisis:

El 82% está de acuerdo que se implemente nuevos sistemas de control administrativos y financieros para mejorar su capacidad productiva y eficiente de la empresa.



**Pregunta N° 11**

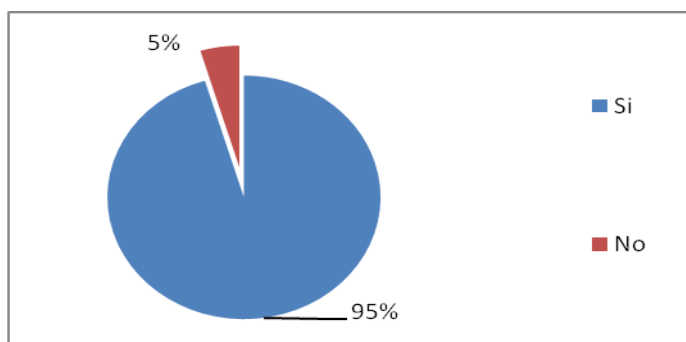
**¿Cree Ud., que los empleados y funcionarios de la empresa, ofrecen un buen servicio a clientes y proveedores?**

**Cuadro N° 13****Atención al cliente y proveedores**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	41	95%
No	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 15****Atención al cliente y proveedores**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Análisis:**

El 95% asegura que todos los funcionarios de la empresa brindan un buen servicio a clientes y proveedores de la misma, dando lugar a tener cada vez más clientes y crecimiento empresarial.

### 3.4.1.3 Análisis de encuestas dirigida a los clientes de la empresa

#### Pregunta N° 1

¿Qué tiempo es cliente de la empresa Sopalín?

**Cuadro N° 14**  
**Tiempo que es cliente de la empresa**

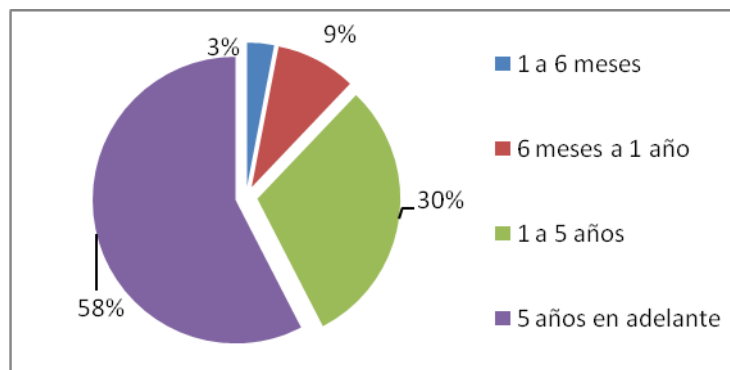
OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1 a 6 meses	1	3%
6 meses a 1 año	3	9%
1 a 5 años	10	30%
5 años en adelante	19	58%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García/2011

**Gráfico N° 16**

**Tiempo que es cliente de la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

#### **Análisis:**

El 58% es cliente de la empresa por más de 5 años, el 30% de 1 a 5 años, el 9% y 3% menos des 1 año respectivamente.

**Pregunta N° 2**

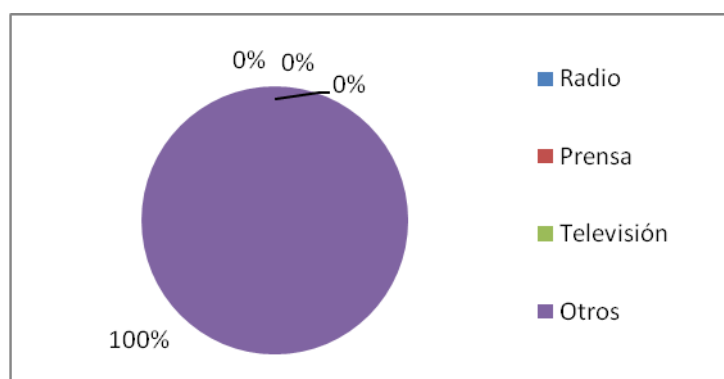
**¿A través de qué medios conoció la empresa?**

**Cuadro N° 15****Medios por la que conoció la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Radio	0	0%
Prensa	0	0%
Televisión	0	0%
Otros	33	100%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 17****Medios por la que conoció la empresa**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Análisis:**

El 100% asegura haber conocido la empresa a través de otros medios, como lo es por recomendaciones entre palmicultores de la zona y visitas personales de los funcionarios de la empresa a cada una de las fincas cultivadoras de palma.

### Pregunta N° 3

¿Cómo califica la atención que brindan los funcionarios y empleados de la empresa?

**Cuadro N° 16**

#### Calificación de atención al cliente

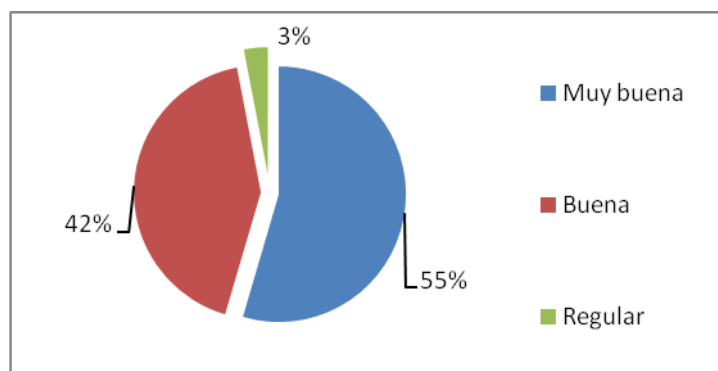
OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy buena	18	55%
Buena	14	42%
Regular	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 18**

#### Calificación de atención al cliente



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García/2011

#### Análisis:

El 55% de los clientes manifiestan que la atención brindada por los funcionarios y empleados de la empresa es muy buena.

#### Pregunta N° 4

¿Qué aspectos considera que debería mejorar la empresa?

**Cuadro N° 17**

#### Aspectos que debería cambiar la empresa

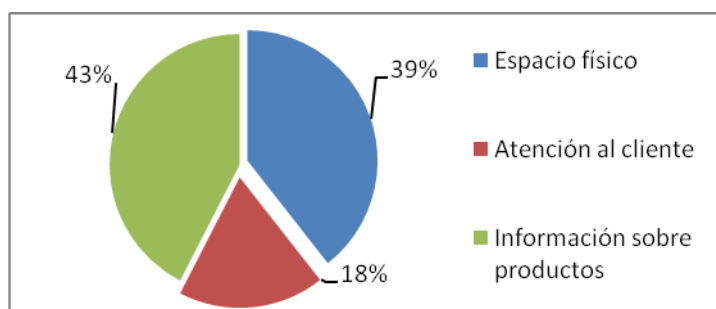
OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Espacio físico	13	39%
Atención al cliente	6	18%
Información sobre productos	14	42%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 19**

#### Aspectos que debería cambiar la empresa



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

#### Análisis:

El 43% desea que la empresa cambie el sistema de información, sobre los productos que compra y vende, el cual detalle características y procedimientos de tratamiento de la materia prima desde su cultivo hasta su procesamiento final, mientras que el 39% asegura que debe ampliar sus instalaciones de la planta.

### Pregunta N° 5

¿Considera que la ubicación de la empresa es?

**Cuadro N° 18**

#### Ubicación de la empresa

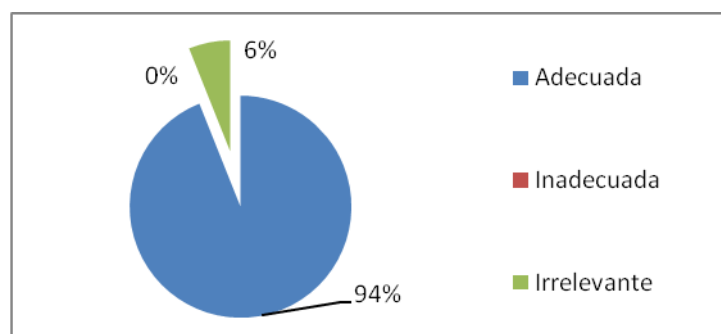
OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Adecuada	31	94%
Inadecuada	0	0%
Irrelevante	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 20**

#### Ubicación de la empresa



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

### Análisis:

Según la información proporcionada por los clientes de la empresa el 94% considera que la ubicación de la empresa es adecuada, ya que se encuentra cerca de quienes cultivan la materia prima y es de fácil acceso a la misma.

**Pregunta N° 6**

**¿Cómo considera los precios en relación a la competencia?**

**Cuadro N° 19**  
**Precios en relación a la competencia**

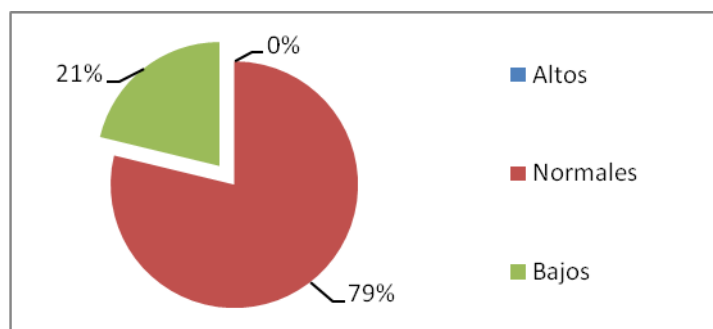
OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Altos	0	0%
Normales	26	79%
Bajos	7	21%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Gráfico N° 21**

**Precios en relación a la competencia**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

**Análisis:**

El 79% asegura que los precios son normales en relación a la competencia, por lo que son aceptables para ellos.

### **3.5 Conclusiones de la entrevista y encuestas**

Tomando como sustento los datos arrojados del estudio situacional de Sopalín S.A., se puede llegar a las siguientes conclusiones:

#### **3.5.1 Entrevista al Gerente general**

- La empresa posee un manual de procedimientos sólo en el área de operación, por lo que la estructura administrativa no tiene detallado manuales de procedimientos para aplicar en todas las áreas de la empresa y de esta manera mejorar la toma de decisiones y obtener resultados favorables para la empresa.
- Según el gerente manifestó que el punto más relevante es ofrecer productos de calidad y garantizados hacia sus clientes el cual ha permitido estar en el mercado varios años.
- No existen controles específicos que beneficien a la empresa.
- La Misión y Visión respectivamente no se encuentran detalladas de forma, que todo el personal la conozca y asimile su aplicación para crecer empresarialmente.
- Las estrategias aplicables para el área financiera no son suficientes o no tienen un seguimiento adecuado ya que depende de la empresa que mayores acciones tiene, la cual se encarga directamente de la administración del área financiera.
- Las herramientas o métodos de control financiero no definen un alcance y un complemento para mejorar la administración de la misma, debido a que no se está supervisando ni realizando estrategias aplicables al área.
- No se da seguimiento de las metas propuestas ni control, al presupuesto de compras y ventas realizadas por la empresa cada año.



### 3.5.2 Encuestas de los Trabajadores

- Los trabajadores son la fuente de información más importante que tienen las empresas para desarrollar correctivos, por tal razón la empresa cuenta con personal que laboran más de 5 años en la empresa. Por lo tanto la información obtenida es aceptable para el desarrollo de la investigación.
- Según las encuestas realizadas a los empleados, se puede determinar que los mismos no conocen la misión, visión y políticas de la empresa, consideran que el ambiente es bueno, esto muestra claramente de que la organización debe desarrollar políticas de relaciones personales o implementación del círculo de calidad.
- Se revela que no existe controles de procedimientos ni registros específicos para la administración adecuada de la empresa.
- La función que desempeñan cada uno de ellos está de acuerdo a la experiencia que posee cada uno de ellos en la empresa.
- A pesar de existir o de cierta forma conocer las metas y objetivos de la empresa, esta no las tiene detallada y no todo el personal conoce de ellas.
- Según el criterio del equipo de trabajo han manifestado que la empresa debe impulsar programas de capacitación para sus empleados para mejorar su productividad y prestar un mejor servicio a los clientes de la empresa.
- Todos los empleados coinciden que debe mejorarse la administración de la empresa en todas las áreas, para crecer empresarialmente y mejorar su productividad y al mismo tiempo su rentabilidad.
- Coinciden en que la empresa debe mejorar su atención al cliente, lo consideran bueno y la meta es de llegar a que sea muy buena, la percepción de los clientes sobre el servicio que reciben de parte de la misma.

### 3.5.3 Encuestas de los Clientes

- Aseguran conocer la empresa de manera recomendada por la asociación de palmicultores y por referencias personales, debido a que la empresa forma parte del área de los palmicultores y se dedica a comprar la palma como materia prima.
- La satisfacción del cliente, mediante la atención que reciben, la califican como aceptable,
- Debido a la alta demanda de clientes que cada día se suman como proveedores de la empresa, manifiestan que se debería incrementar su espacio físico, su ubicación es muy buena.
- La forma de administrar la empresa no se refleja en la percepción de los clientes de tal forma que ellos sólo exigen una adecuada atención y garantía en sus servicios solicitados.
- Manifiestan que los precios son accesibles en relación a la competencia y lo califican como normales, tal es el caso de que su satisfacción en lo financiero no repercute un punto latente donde se debe tomar medidas para mantener o aumentar la cartera de clientes; sin embargo, la empresa internamente debe mejorar su control administrativo y financiero.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A SOPALIN S. A. PARA MEJORAR SU ORGANIZACIÓN INTERNA Y CONTROL FINANCIERO**

#### **4.1 Planificación**

##### **4.1.1 Misión**

Ser una empresa agroindustrial dedicada a la extracción y comercialización del aceite rojo de palma, con tecnología de punta y enfocada a ofrecer un producto de la mejor calidad, que permita ser líderes y tener una participación importante en el mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, protegiendo el medio ambiente y apoyando el bienestar de nuestros empleados y de la comunidad.

##### **4.1.2 Visión**

Posicionarse en el mercado como la mejor empresa dedicada a la extracción y comercialización del aceite rojo de palma y sus derivados, mejorando permanentemente nuestro producto, para ofrecer a los clientes, con la mejor calidad, competitividad a nivel nacional e internacional, con talento humano comprometido y socialmente responsable.

##### **4.1.3 Valores Corporativos**

###### **Calidad de Servicio**

Tener el compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva buscando ganar – ganar.

###### **Competitividad**

Lograr alcanzar los objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad con soporte en el talento humano proactivo y creativo.

### **Trabajo en equipo**

Unir esfuerzos mediante este valor, para lograr alcanzar los objetivos y metas propuestos.

### **Honestidad**

Todas las acciones y actos son éticos y transparentes, se refleja en la atención al cliente interno y externo.

### **Puntualidad**

Responsabilidad con nuestros clientes a la hora y fecha de entrega de suministros, repuestos y servicios técnicos.

### **Innovación**

Permanente superación e innovación para asegurar nuestra competitividad ante el mercado cambiante.

### **Tecnología**

Procesos de mejoramiento continuo, tecnológico y académico, para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes.

#### **4.1.4 Objetivos**

##### **4.1.4.1 Objetivo General**

Mejorar la organización interna de SOPALIN S.A, a través de una estructura administrativa y financiera que permita corregir los controles aplicados dentro de la empresa.

##### **4.1.4.2 Objetivos Específicos**

- Implementar procedimientos administrativos, que permitan generar la productividad en SOPALIN S.A.
- Desarrollar políticas y estrategias que permitan mejorar la administración de la empresa.
- Implementar un control adecuado en el sistema financiero para establecer una rentabilidad real de la empresa.

#### **4.1.5 Estrategias**

Se utilizará estrategias administrativas para incrementar la eficiencia y la productividad de la empresa.

##### **4.1.5.1. Estrategias para el Área Administrativa y Financiera**

- Mejorar el registro contable que realiza a diario la empresa, con cuentas específicas y de acuerdo a la necesidad de la empresa.
- Buscar formas de financiamiento, para un mayor crecimiento empresarial.

- Proporcionar medios para transferir recursos económicos y financieros a todas las áreas de la empresa.
- Proporcionar estrategias para administrar el riesgo.
- Implementar mecanismos para la compensación y liquidación de tipo financiero que tenga la empresa durante su actividad comercial y permanencia en el mercado.
- Desarrollar un sistema financiero que proporcione información y ayude a coordinar la toma de decisiones.
- Proporcionar información a los accionistas y acreedores de la empresa acerca de la situación actual de ésta y su desempeño financiero anterior.
- Implementar capacitación para el talento humano para mejorar su capacidad de rendimiento.
- Dar a conocer la Misión y Visión de la empresa a todo el talento humano que labora en la misma.
- Desarrollar manuales de procedimientos para mejorar la administración de la empresa.
- Implementar políticas con el fin de establecerlas en la empresa como parte del mejoramiento continuo de la misma.
- Realizar reportes de trabajo para conocer el estado y su capacidad de producción, administración y financiera de la empresa.

#### **4.1.5.2. Estrategias para el Área de Comercialización**

- Fomentar la calidad a los proveedores para adquirir materia prima en óptimas condiciones y brindar a los clientes un producto garantizado.

- Implementar publicidad, creación y desarrollo de la razón social de la empresa en prensa, internet, convenios con otras empresas y portales de servicio para conseguir nuevos nichos de mercado.
- Garantía del producto durante su transformación para mantener a los clientes satisfechos y de esta manera incrementar su ingreso y su rentabilidad.
- Hacer presupuestos de compras y ventas y alcanzar todas las metas propuestas durante los periodos comerciales de la empresa.
- El producto terminado debe ser supervisado constantemente para corregir errores o fallas.
- Alianzas comerciales con palmicultores para no tener desabastecimiento de materia prima en caso de urgencias naturales.
- Mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.

#### **4.1.5.3. Estrategias para el Área de Producción**

- Coordinar tareas con el jefe de turno para la realización de trabajos.
- Monitorear el trabajo realizado por el personal para obtener un producto de calidad y satisfacer a los clientes.
- Minimizar costos de producción aprovechando al máximo los recursos, evitando desperdicios de materiales y elaborando un producto de calidad.
- Proveer de recursos suficientes para la optimización de tiempos.
- Promover la calidad en todo el proceso de transformación de la materia prima, para obtener un producto de calificado.

#### **4.1.5.4. Estrategias para el Área Jefes de Departamento**

- Evaluar constantemente al personal para conocer las actividades desarrolladas por los empleados.
- Dar a conocer los objetivos de la empresa.
- Capacitar a todo el personal para mejorar su productividad y eficiencia.
- Establecer normas internas y fomentar el trabajo en equipo.
- Mantener una permanente retroalimentación para generar un ambiente adecuado y conocer las falencias y fortalezas de los mismos.
- Incentivar la seguridad industrial para el uso adecuado de las máquinas que operan en cada área y utilizar la vestimenta y protección adecuada con el fin de evitar lesiones o accidentes dentro de la empresa.

#### **4.1.6 Políticas**

##### **4.1.6.1. Políticas para el Área Administrativa – Financiera**

- Proporcionar información importante acerca de todos los aspectos de las operaciones de la empresa realizadas durante el periodo comercial de la misma.
- Comprobar la elaboración de los estados financieros de forma detallada para estimar los requerimientos de financiamiento de la empresa.
- Cumplir con los estándares de contabilidad e informar regularmente sobre las actividades presentadas en los estados financieros.
- Registrar en el sistema diariamente todos los movimientos que se efectúen.
- Efectuar los pagos de obligaciones de la empresa en el plazo estipulado por las mismas.



- Utilizar un sistema contable acorde a las necesidades de la empresa.
- Detallar la rentabilidad de la empresa mediante informes emitidos por el área financiera analizada y aprobada por el gerente.

#### **4.1.6.2. Políticas para el área de Producción**

- Capacitar al personal sobre la utilización y mantenimiento adecuado de la maquinaria y herramientas de la empresa.
- Promover el equipo de trabajo y compañerismo en cada área donde se desarrollan las actividades para tener un ambiente de trabajo agradable.
- Exigir la utilización de la vestimenta y equipos de seguridad en todas las áreas de la empresa.
- Cumplir con las obligaciones y prohibiciones del área asignada.

#### **4.1.6.3. Políticas para el Área Jefes de Departamento**

- El proceso de evaluación del personal se lo realizará de manera individual y con absoluta discreción.
- Supervisar todas las actividades que realiza el recurso humano dentro de la empresa.
- Utilizar los equipos y herramientas de forma adecuada para evitar accidentes dentro del lugar de trabajo.
- Mantener el orden y la disciplina laboral dentro de la empresa.
- Conocer la función asignada por cada uno de los trabajadores para desarrollar sus actividades.

- Cumplir sus obligaciones y conocer las prohibiciones por cada uno de los trabajadores de la misma.

#### **4.1.6.4. Políticas para el área de Comercialización**

- La entrada de materia prima debe ser verificada e ingresada al sistema, previa supervisión por el jefe de turno el cual debe estar en buenas condiciones con las características y especificaciones correctas de acuerdo a su adquisición.
- La adquisición de cualquier orden de compra debe estar acompañada con su respectiva factura.
- Realizar el presupuesto de compras, tomando en cuenta descuento, precio, transporte y financiamiento de cada uno de los proveedores, para realizar la respectiva compra de lo que necesite la empresa
- Capacitar al personal sobre servicio al cliente, técnico, post venta, características y beneficios del producto, para brindar una adecuada información a los clientes.

## **4.2 Estructura orgánica de la empresa**

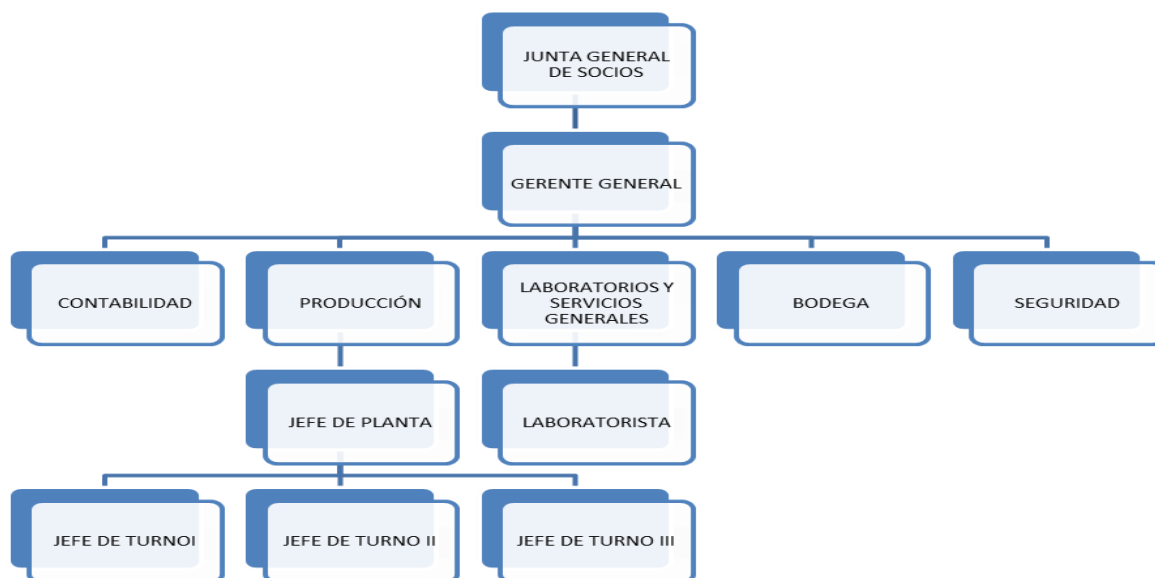
La estructura orgánica de una empresa marca la división de las distintas actividades y necesidades que se aplicarán con la finalidad de que todas las funciones y procesos estén debidamente esquematizados.

Para una mejor descripción de puestos y asignación de responsabilidades dentro de la empresa Sopalín S. A., se la hará a través de organigramas.

#### 4.2.1 Organigrama estructural

Gráfico N° 22

#### Organigrama estructural propuesto a Sopalín S.A.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García / /2011

#### 4.2.2 Organización interna

El recurso humano de la empresa Sopalín S. A., constituye un soporte para el desarrollo de las actividades competentes al giro del negocio, al contar con personal debidamente seleccionado que demuestra competencias en cada puesto de trabajo; logrando niveles de eficiencia y productividad.

Sopalín S. A., cuenta con tres niveles que son:

##### a) Nivel Directivo

- Junta General de Accionistas
- Presidencia

**b) Nivel Administrativo**

- Gerencia
- Secretaría
- Jefes de Área

**c) Nivel Operativo**

- Personal Atención al Cliente
- Personal operativo
- Personal de Servicios y Mantenimiento

**4.2.3 Descripción de funciones y puestos para Sopalín S.A.**

El Proceso de clasificación de puestos de trabajo de la Extractora Sopalín S: A., tiene como principal objetivo dotar a la empresa de un instrumento eficaz que estructure de manera profesional y técnica a la empresa en función de sus objetivos y de la realidad operativa de la misma.

Las políticas, funciones y acciones consignadas en el presente Manual de Clasificación de Puestos, están encaminadas al establecimiento de la delimitación de funciones y responsabilidades que cada trabajador de la empresa tiene, procurando la eficiencia operacional y administrativa en las acciones realizadas.

El manual describe las actividades de las áreas operativas y administrativas de la “Extractora Sopalín S. A.”, contiene los siguientes puntos:

- Puesto de trabajo.
- Área administrativa.
- Unidad organizacional a la que pertenece.

- A quien reporta.
- A quien supervisa.
- Objetivo del puesto.
- Descripción de funciones.
- Demás especificaciones del cargo.

## 4.2.3.1 Área administrativa

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EXTRACTORA SOPALIN S.A.</b>		
<b>GERENTE GENERAL</b>		
<b>Área:</b> ADMINISTRATIVA. <b>Unidad:</b> GERENCIA. <b>Reporta a:</b> TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA. <b>Supervisa a:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y reglamentos internos y normatividad externa vigentes aplicable a la Extractora, a fin de lograr los objetivos y metas trazadas, mediante la toma de decisiones procurando la optimización de los recursos económicos, financieros y humanos.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las políticas y normas de trabajo referentes a la prestación de los servicios ofertados por la empresa.</li> <li>• Efectuar las contrataciones para compra y venta de materia prima.</li> <li>• Programar cursos de capacitación y adiestramiento del personal, tendientes a mejorar destrezas, habilidades y aptitudes de los empleados.</li> <li>• Imponer sanciones disciplinarias al personal de acuerdo a leyes, normas y reglamentos internos.</li> <li>• Autorizar la adquisición de insumos, materia prima, repuestos y materiales, etc. después del análisis de cotizaciones de precios.</li> <li>• Firmar cheques y comprobantes de egresos del pago.</li> <li>• Establecer paquetes promocionales, de acuerdo a la temporada y fijar descuentos según el monto del servicio o el cliente.</li> </ul>		
<b>RELACIONES FRECUENTES</b>	<b>ESFUERZOS MENTALES Y FÍSICOS</b>	
<b>Internas:</b> Con todas las áreas de la empresa <b>Externas:</b> Clientes, Proveedores	<b>Mentales:</b> Permanente <b>Físicos:</b> Bajo	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b> Superior <b>Título Profesional:</b> Ing. Administración de Empresas o afines. <b>Experiencia:</b> 3 años <b>Capacitación:</b> Permanente	Calidad de Servicios ofertados por la Empresa, de sus costos y de los beneficios. Brindar un adecuado ambiente de trabajo.	
<b>CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO</b> Cómodo con muy pocas posibilidades de accidentes		
<b>Realizado Por:</b> Lorena García	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Emisión:</b> Abril 2011

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EXTRACTORA SOPALIN S.A.</b>		
<b>CONTADOR(A) GENERAL</b>		
<b>Área:</b> FINANCIERA. <b>Unidad:</b> CONTABILIDAD. <b>Reporta a:</b> GERENTE GENERAL Y ADMINISTRACIÓN. <b>Supervisa a:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD.		
<b>OBJETIVO:</b> Planificar, dirigir, supervisar, coordinar, ejecutar, controlar, las actividades financieras y contables de la empresa.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado el sistema de control interno.</li> <li>• Implementar y mantener actualizado el sistema de contabilidad de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> <li>• Planificar, dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de las actividades del departamento de contabilidad.</li> <li>• Codificación y mayorización de las transacciones contables.</li> <li>• Elaboración de Conciliaciones bancarias.</li> <li>• Elaboración de roles de pago.</li> <li>• Elaboración de planillas de empleados y el pagos de aportes patronales de IESS</li> <li>• Elaboración de pago de Impuestos fiscales y sus respectivos anexos.</li> <li>• Constatación física de inventarios, activos fijos.</li> <li>• Presentar oportuna y permanentemente reportes e informes financieros para la gerencia.</li> </ul>		
<b>RELACIONES FRECUENTES</b>	<b>ESFUERZOS MENTALES Y FÍSICOS</b>	
<b>Internas:</b> Con todas las áreas de la Empresa. <b>Externas:</b> Proveedores y Clientes.	<b>Mentales:</b> Permanente. <b>Físicos:</b> Bajo.	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b> Superior <b>Título profesional:</b> Contador público autorizado <b>Experiencia:</b> Mínima 2 años <b>Capacitación:</b> Permanente	Proporcionar a la gerencia información contable financiera en forma oportuna.  Cuidado de los muebles y equipos de contabilidad.	
<b>CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO</b> Cómodo con muy pocas posibilidades de accidentes		
<b>Realizado por:</b> Lorena García	<b>Aprobado por:</b>	<b>Emisión:</b> Abril 2011

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EXTRACTORA SOPALIN S.A.</b>		
<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>		
<b>Área:</b> FINANCIERA. <b>Unidad:</b> CONTABILIDAD. <b>Reporta a:</b> GERENTE GENERAL, CONTADOR(A) GENERAL. <b>Supervisa a:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Apoyar al contador general en la ejecución y análisis de las operaciones contables y registro de documentos.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitar comprobantes de ingreso, egreso, diario de caja, y de bancos.</li> <li>• Se encargará del archivo y custodia de toda la documentación recopilada en el departamento.</li> <li>• Revisar la documentación contable y su soporte de manera previa a su registro.</li> <li>• Realizar un control de activos fijos que incluye codificación, verificaciones físicas, y actualizaciones. Verificar cálculos de operaciones del proceso contable.</li> <li>• Realizar constatación física del inventario, activos fijos, suministros y materiales</li> <li>• Elaborar cotizaciones de adquisición.</li> <li>• Digitación de contratos que vaya a celebrar la Empresa cuando el cliente o proveedor respectivamente lo requiera.</li> <li>• Realizar oficios, solicitudes y demás trabajos de secretaría.</li> <li>• Otras funciones que la administración le asigne dentro del ámbito de su competencia.</li> <li>• Preparar órdenes de compra de forma detallada solicitados al proveedor.</li> </ul>		
<b>RELACIONES FRECUENTES</b>	<b>ESFUERZOS MENTALES Y FÍSICOS</b>	
<b>Internas:</b> Con todas las áreas de la Empresa <b>Externas:</b> Clientes, Proveedores.	<b>Mentales:</b> Permanente. <b>Físicos:</b> Bajo	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b> Superior <b>Título Profesional:</b> Bachiller en Contabilidad <b>Experiencia:</b> Mínima 2 años. <b>Capacitación</b> Permanente	Ayudar al contador(a) con los trabajos y procesos contables.	
<b>CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO</b> Cómodo con muy pocas posibilidades de accidentes.		
<b>Realizado por:</b> Lorena García	<b>Aprobado por:</b>	<b>Emisión:</b> Abril 2011



<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EXTRACTORA SOPALIN S.A.</b>		
<b>BODEGUERO</b>		
<b>Área:</b> ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. <b>Unidad:</b> BODEGA <b>Reporta a:</b> GERENTE, CONTADOR Y JEFE DE ÁREA <b>Supervisa a:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Recibir y llevar el registro de existencias de los bienes, comisariato, suministros de aseo, repuestos y herramientas, etc. ubicando cantidades y especificaciones según las facturas de compra; y el despacho de los mismos.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de bienes, comisariato y suministros de aseo adquiridos comprobando la cantidad y especificaciones, según la factura de compra como respaldo.</li> <li>• Identificar, codificar, clasificar, almacenar y custodiar todos los artículos ingresados a bodega; adoptando sistemas adecuados de almacenamiento y seguridad de los mismos.</li> <li>• Entregar cualquiera de las existencias de bodega mediante el respaldo de una orden de requisición.</li> <li>• Intervenir en el levantamiento de los inventarios físicos de las existencias de bodegas.</li> <li>• Preparar y remitir periódicamente a contabilidad los saldos de las existencias en bodegas, en base a los registros en Kárdex.</li> <li>• Llevar un registro adecuado sobre objetos perdidos especificando el lugar, fecha, hora, descripción detallada del suministro o herramienta, quien encuentra, y alguna observación.</li> <li>• Procurar que los artículos o suministros más antiguos en la bodega sean los primeros en utilizarse.</li> <li>• Mantener el aseo y cuidado de los uniformes entregados.</li> <li>• Otras funciones .que la administración le asigne dentro del ámbito de su competencia.</li> </ul>		
<b>RELACIONES FRECUENTES</b>	<b>ESFUERZOS MENTALES Y FÍSICOS</b>	
<b>Internas:</b> Gerente, Contador(a), Jefes de área y personal que requiera algo de bodega. <b>Externas:</b> Proveedores	<b>Mentales:</b> Permanente. <b>Físicos:</b> Permanente.	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b> Superior <b>Título Profesional:</b> Bachiller en Contabilidad <b>Experiencia:</b> Mínima 2 años <b>Capacitación:</b> Permanente	Mantener la custodia de los bienes de bodega y la información financiera sobre las existencias en stock actualizadas.	
<b>CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO</b> Cómodo con muy pocas posibilidades de accidentes		
<b>Realizado por:</b> Lorena García	<b>Aprobado por:</b>	<b>Emisión:</b> Abril 2011

## 4.2.3.2 Área operativa

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EXTRACTORA SOPALIN S.A.</b>		
<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>Área:</b> OPERATIVA <b>Unidad:</b> PRODUCCIÓN. <b>Reporta a:</b> GERENTE GENERAL <b>Supervisa a:</b> JEFES DE ÁREA		
<b>OBJETIVO:</b> Satisfacer de manera eficaz las necesidades de información que el personal operativo necesita para utilizar los equipos y herramientas de la empresa.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <input type="checkbox"/> Planificar la inversión en materia prima para la extracción de aceite rojo de palma.</li> <li>• Controlar la calidad del proceso de transformación</li> <li>• Distribuir la utilización de la materia prima adecuadamente</li> <li>• Realizar el control de existencias con el personal de Bodega.</li> <li>• Supervisar a los jefes operativos de turno.</li> <li>• Verificar el cumplimiento del proceso de acuerdo a las normas y reglamentos de la empresa.</li> <li>• Hacer cumplir el reglamento interno de la empresa.</li> <li>• Realizar cronogramas de capacitación en seguridad industrial para todo el personal operativo.</li> <li>• Brindar todas las atenciones necesarias para el personal interno de la empresa.</li> <li>• Realizar reportes de producción en proceso y remitirlos a la administración.</li> <li>• Supervisar la entrega del producto terminado a los clientes que este en óptimas condiciones.</li> </ul>		
<b>RELACIONES FRECUENTES</b>	<b>ESFUERZOS MENTALES Y FÍSICO</b>	
<b>Internas:</b> Con todas las áreas de la Empresa <b>Externas:</b> Proveedores, Clientes.	<b>Mentales:</b> Permanente. <b>Físicos:</b> Normal	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b> Superior <b>Título Profesional:</b> Ing. Agroindustrial <b>Experiencia:</b> Mínima 2 años <b>Capacitación:</b> Permanente	Conocimiento del sistema de producción de aceite rojo. Procedimientos básicos de cultivo de palma africana. Términos técnicos de transformación de la materia prima. Capacidad de relacionarse con los clientes. Innovador, equilibrado emocionalmente, atento.	
<b>CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO</b> Cómodo con pocas posibilidades de accidentes.		
<b>Realizado por:</b> Lorena García	<b>Aprobado por:</b>	<b>Emisión:</b> Abril 2011

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EXTRACTORA SOPALIN S.A.</b>		
<b>MANTENIMIENTO GENERAL</b>		
<b>Área:</b> SERVICIOS ADMINISTRATIVOS. <b>Unidad:</b> ADMINISTRATIVA. <b>Reporta a:</b> GERENTE, JEFE DE PRODUCCIÓN <b>Supervisa a:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Lograr el óptimo funcionamiento de los equipos e instalaciones, bajo el punto de vista funcional y estético.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos de la empresa.</li> <li>• Mantenimiento de equipos de oficina y de muebles y enseres.</li> <li>• Revisión de instalaciones locales de la empresa.</li> <li>• Verificación de seguridades de la organización.</li> </ul>		
<b>RELACIONES FRECUENTES</b>	<b>ESFUERZOS MENTALES Y FÍSICOS</b>	
<b>Internas:</b> Gerente, Jefe de turno  <b>Externas:</b>	<b>Mentales:</b> Bajo. <b>Físicos:</b> Permanente.	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b> Secundaria. <b>Título Profesional:</b> Bachiller técnico <b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año <b>Capacitación:</b> Permanente.	Mantener el buen estado de los equipos e instalaciones y el cuidado de las herramientas a su cargo.	
<b>CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO</b> Cómodo con muy pocas posibilidades de accidentes		
<b>Realizado por:</b> Lorena García	<b>Aprobado por:</b>	<b>Emisión:</b> Abril 2011

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EXTRACTORA SOPALIN S.A.</b>		
<b>GUARDIA DE SEGURIDAD</b>		
<p><b>Área:</b> SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.  <b>Unidad:</b> ADMINISTRATIVA.  <b>Reporta a:</b> GERENTE, JEFES DE TURNO  <b>Supervisa a:</b></p>		
<p><b>OBJETIVO:</b>  Ejecutar las labores de vigilancia de los bienes muebles e inmuebles y materiales de la Empresa.</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder por la correcta vigilancia y cuidado de los bienes muebles e inmuebles de la Empresa</li> <li>• <input type="checkbox"/> Cumplir con turnos de vigilancia diurnos y nocturnos entregando las pertenencias bajo su custodia a quien le anteceda en su cargo.</li> <li>• Observar el movimiento del personal que ingresa a la Empresa.</li> <li>• Controlar el ingreso de personas particulares fuera del horario de servicios regulares.</li> <li>• Constatar diariamente el buen estado de las seguridades de la entidad.</li> <li>• Informar diariamente y en forma oportuna de las novedades encontradas.</li> <li>• Supervisa el estacionamiento de los automóviles de los proveedores y clientes.</li> <li>• Mantener el aseo y cuidado de los uniformes entregados.</li> <li>• Mantener el aseo y buena presentación de su área de trabajo.</li> </ul>		
<p><b>RELACIONES FRECUENTES</b>  <b>Internas:</b> Gerente, Jefes, Administración, Trabajadores.  <b>Externas:</b> Proveedores y Clientes.</p>	<p><b>ESFUERZOS MENTALES Y FÍSICOS</b>  <b>Mentales:</b> Frecuente.  <b>Físicos:</b> Permanente.</p>	
<p><b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>  <b>Nivel de instrucción:</b> Secundaria  <b>Título Profesional:</b> Bachiller o afines  <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años.  <b>Capacitación</b> Permanente</p>	<p><b>RESPONSABILIDAD</b>  Del cuidado y vigilancia de toda la empresa y del equipo a su cargo.</p>	
<p><b>CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO</b>  Cómodo con muy pocas posibilidades de accidentes.</p>		
<p><b>Realizado por:</b>  Lorena García</p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>	<p><b>Emisión:</b>  Abril 2011</p>

## **4.3 Estructura Financiera**

### **4.3.1 Estados Financieros**

Un Estado Financiero es una relación de cifras monetarias relacionadas con uno o varios aspectos específicos de la empresa y presentadas con un ordenamiento determinado. Su objetivo fundamental es presentar información que permita la toma de decisiones a los usuarios de la misma, como inversionistas, proveedores, bancos, entidades públicas y otros, vinculados al negocio de la empresa.

En la práctica los estados financieros básicos o principales son: El Estado de Situación o Balance General, y el Estado de Resultados o Balance de Pérdidas y Ganancias, Estado de Flujos de Efectivo, etc.

#### **4.3.1.1 Balance General**

El Balance General o Estado de Situación muestra lo que la empresa posee, o sea los activos, los pasivos o los derechos de los acreedores, y el patrimonio, a una fecha determinada. A continuación se presenta el estado de situación de la empresa.

**Extractora de Aceite Sopalín S.A.**  
**Balance general 2009 - 2010**

	AÑOS		AÑOS 2010 Y 2009	
	Año 2009	Año 2010	Variación absoluta	Variación relativa
	\$	\$		
<b>ACTIVOS</b>				
Caja - Bancos	66.201,31	30.003,95	-36.197,36	-54,68%
Clientes	3.882,12	54.420,03	50.537,91	0,00%
Otras Cuentas por cobrar	5.833,31	31.826,43	25.993,12	445,60%
Cías. Relacionadas	536.120,40	820.763,40	284.643,00	53,09%
Anticipo proveedores	1.050,71	34.210,71	33.160,00	0,00%
Pagos anticipados	102.167,88	86.960,14	-15.207,74	-14,89%
<b>Subtotal Activo Corriente</b>	<b>715.255,73</b>	<b>1.058.184,66</b>	<b>342.928,93</b>	<b>47,94%</b>
Repuestos	126.719,07	133.133,51	6.414,44	5,06%
Comisariato	-	-	-	0,00%
Herramientas	4.281,61	2.313,75	-1.967,86	-45,96%
Producto terminado	197.085,99	131.237,65	-65.848,34	-33,41%
<b>Subtotal Inventarios</b>	<b>328.086,67</b>	<b>266.684,91</b>	<b>-61.401,76</b>	<b>-18,72%</b>
Serpalma	-	-	-	0,00%
Acograsas	3.719,52	3.719,52	-	0,00%
Acograsas largo plazo	40.004,78	40.004,78	-	0,00%
<b>Subtotal Activos no corrientes</b>	<b>43.724,30</b>	<b>43.724,30</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
Terrenos	6.196,75	6.196,75	-	0,00%
Edificio e Instalaciones	177.276,87	167.492,39	-9.784,48	-5,52%
Maquinaria y Equipo	482.250,83	519.480,26	37.229,43	7,72%
Muebles y Enseres	9.037,64	18.052,41	9.014,77	99,75%
Vehículos	1.698,82	-	-1.698,82	-100,00%
Activos sin uso	17.020,01	39.200,00	22.179,99	130,32%
Construcciones en curso	-	55.218,72	55.218,72	0,00%
<b>Subtotal Activos fijos</b>	<b>693.480,92</b>	<b>805.640,53</b>	<b>112.159,61</b>	<b>16,17%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.780.547,62</b>	<b>2.174.234,40</b>	<b>393.686,78</b>	<b>22,11%</b>
<b>PASIVO</b>				
Obligaciones bancarias	-	-	-	0,00%
Proveedores nacionales	-	102.870,56	102.870,56	0,00%
Obligaciones patronales	43.370,36	94.704,22	51.333,86	118,36%
Impuestos por pagar	6.196,88	12.745,70	6.548,82	105,68%
Cuentas por pagar	4.974,63	27.195,57	22.220,94	446,69%
<b>Subtotal Pasivo Corriente</b>	<b>54.541,87</b>	<b>237.516,05</b>	<b>182.974,18</b>	<b>335,47%</b>
Reserva jubilación patronal	132.827,42	142.496,94	9.669,52	7,28%
Reserva por bonificación desahucio	80.716,29	66.125,71	-14.590,58	-18,08%
<b>Subtotal Pasivos Largo Plazo</b>	<b>213.543,71</b>	<b>208.622,65</b>	<b>-4.921,06</b>	<b>-2,30%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>268.085,58</b>	<b>446.138,70</b>	<b>178.053,12</b>	<b>66,42%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	600.000,00	600.000,00	-	0,00%
Reserva legal	102.454,95	113.799,08	11.344,13	11,07%
Reserva facultativa	253.424,67	265.521,80	12.097,13	4,77%
Reserva de capital	421.749,74	421.749,74	-	0,00%
resultados años anteriores	21.391,42	21.391,42	-	0,00%
resultado presente ejercicio	113.441,26	305.633,64	192.192,38	169,42%
<b>Subtotal Patrimonio</b>	<b>1.512.462,04</b>	<b>1.728.095,68</b>	<b>215.633,64</b>	<b>14,26%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.512.462,04</b>	<b>1.728.095,68</b>	<b>215.633,64</b>	<b>14,26%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.780.547,62</b>	<b>2.174.234,38</b>	<b>393.686,76</b>	<b>22,11%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena García /2011

#### 4.3.1.1.1 Análisis horizontal del Balance General

N°	CUENTA	ANALISIS
1	Activo corriente	En comparación al año base 2009, en el año 2010 presenta un incremento del 48%, siendo un año de buenos ingresos y aumento en la operatividad de la empresa, sin embargo considero que debía haberse aplicado a una inversión para no tener esos recursos improductivos.
2	Inventarios	Los Inventarios presentan un decremento en su cuenta, debido a que se vendió y representa una disminución aproximada del 19%, este porcentaje se refleja en el incremento de ventas por lo que generó más ingresos para la empresa.
3	Activos No corrientes	Esta cuenta reflejada en el estado financiero de la empresa se mantiene debido a que forma parte de las empresas asociadas a la extractora. Se mantiene con un mismo valor monetario.
4	Activos fijos	La empresa cuenta con un incremento considerable en este grupo de cuentas en los años 2009 y 2010, debido a la renovación de equipo de la producción y de la unidad de Maquinaria para movilización de materiales cuyo porcentaje es del 16% mayor en relación al año 2009.
5	Inventario de mercaderías	La actividad comercial del 2009 hizo que esta cuenta rotara y se redujo el inventario en 5%, debido a que durante el año en curso se hacía compras a tiempo permitiendo mantener estable el inventario de mercaderías, para no quedar desabastecidos.
6	Activos Fijos	Los activos fijos que recuperaron su valor real fueron los equipos de computación, por lo que representa un incremento del 200% lo que quiere decir que recuperaron el 100% para empezar con una nueva depreciación a partir del año 2009, mientras que los otros activos siguen con su depreciación normal y se redujo su valor en un 12.5% y 33.3% para muebles de oficina y vehículos respectivamente.
7	Total Activos	Para el año 2009 y 2010 la empresa incremento el total de sus activos en un 66%, por lo que es favorable para la empresa dentro de su actividad económica y crecimiento empresarial.
8	Pasivos Corrientes	Contemplan los rubros pendientes de pago a proveedores, obligaciones bancarias y patronales, siendo estas las más representativas.

		Para los años 2009 y 2010, tiene un crecimiento considerable es así que se triplica en un 335% respectivamente, que se considera que el incremento se da por el aumento de las operaciones de la producción que se refleja en las ventas que han tenido un crecimiento constante.
10	Pasivos a Largo Plazo	Estas cuentas pendientes de pago que tiene la empresa a largo plazo, redujo su porcentaje en 2% aproximadamente, debido a la cancelación de las obligaciones que se tiene como pendientes de pago.
11	Reservas	Presenta un crecimiento considerable en reservas legal y facultativa que en comparación al año base 2009, al 2010 incrementa un 11% y 4,77% respectivamente.
12	Resultados del ejercicio	La empresa presenta en base a los resultados del 2009, un incremento considerable de las utilidades del 2010 en 169,42% siendo el último año uno de los mejores para la empresa. Ya que para el 2008 la utilidad decrece y en base al 2009 no hubo utilidades y se mantuvo igual.
13	Total Pasivos	Esta cuenta genera un incremento del 66.42% en relación al incremento de los activos que es del 22.11% para el año 2010, esto no quiere decir que no tenga capacidad de pago. En el 2010 su valor del activo representa \$ 393686.78 de incremento, frente al valor de los pasivos que es \$ 178053.12; el cual nos da como resultado que la empresa aún se encuentra en condiciones de liquidez a pesar del incremento de sus pasivos.

**Fuente:** Análisis Estado de Situación Financiera de Sopalín S.A.

**Elaborado por:** Lorena García /2011

#### 4.3.1.2. Estado de Resultados

El Estado de Pérdidas y Ganancias, conocido también como Balance de Resultados, demuestra los ingresos y los gastos en que se han incurrido en el período contable del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. La diferencia entre los ingresos y gastos constituye un resultado, que puede ser utilidad o pérdida del ejercicio económico.

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la Empresa



**Extractora de Aceite Sopalín S.A.**  
**Estado de Resultados 2009 – 2010**

	AÑOS		Variación absoluta	Variación relativa
	2009	2010		
	\$	\$		
<b>VENTAS NETAS</b>	6.395.509,98	8.206.295,32	1.810.785,34	28,31%
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	6.011.600,18	7.522.715,68	1.511.115,50	25,14%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>383.909,80</b>	<b>683.579,64</b>	<b>299.669,84</b>	<b>78,06%</b>
			-	-
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	214.957,98	225.031,49	10.073,51	4,69%
			-	-
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>168.951,82</b>	<b>458.548,15</b>	<b>289.596,33</b>	<b>171,41%</b>
			-	0,00%
Otros Ingresos	990,10	14.433,33	13.443,23	1357,76%
Otros Egresos	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-
			-	-
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>169.941,92</b>	<b>472.981,48</b>	<b>303.039,56</b>	<b>178,32%</b>
			-	-
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	-	96.400,62	96.400,62	-
			-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>169.941,92</b>	<b>376.580,86</b>	<b>206.638,94</b>	<b>121,59%</b>
15% participación de trabajadores	-	70.947,22	70.947,22	-
			-	-
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>169.941,92</b>	<b>305.633,64</b>	<b>135.691,72</b>	<b>79,85%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

#### 4.3.1.2.1 Análisis horizontal del Estado de Resultados

N°	CUENTA	ANALISIS
1	Total Ventas	En comparación al año base las ventas han incrementado al 2010 en un 28.31%. Así presenta uno de los mejores años de incremento en ventas teniendo un crecimiento aceptable y se espera que para el 2011 su incremento sea del 30%.
2	Costo de Ventas o de Producción	Este rubro igualmente presenta incremento en los últimos años los cuales obviamente van casi en relación al incremento de las ventas ya que la demanda del mercado exige que la empresa aumente su producción. Es así que todos los incrementos en relación al año base presenta un incremento del 25.14%, para el 2010.
3	Gastos de Administración y Ventas	En comparación al año base 2009, el 2010 presenta un incremento del gastos del 4.69% pero este incremento es controlado ya que se han venido manteniendo de forma considerable año tras año.
4	Utilidades antes de particiones	Utilidades netas antes de participaciones, la empresa presenta un incremento considerable en las utilidades netas antes de participaciones, así tenemos en el 2010 un 178.32% en relación al año base 2009.
5	Utilidades después de particiones	La utilidad del año 2010 se incrementó en relación al año 2009, cuyo porcentaje es del 79.85%, razón por la que el 2010 es uno de los mejores años que ha tenido la empresa.

**Fuente:** Análisis Estado de Situación Financiera de Sopalín S.A.

**Elaborado por:** Lorena García /2011

#### 4.3.2 Determinación del riesgo financiero

La Extractora Sopalín., durante el año 2009 y 2010 asume su riesgo financiero elevado, puesto que el endeudamiento se incrementa a través de créditos con los bancos y terceros, poniendo en riesgo el patrimonio institucional.

En cambio la empresa si presenta solvencia financiera, pues los activos reales (activos fijos) son mayores que los pasivos corrientes, garantizando de esta manera la totalidad de las deudas a corto y largo plazo.

#### 4.3.2.1 Cálculo de las razones relacionadas con la situación financiera

A través de los índices o razones financieras se puede determinar la situación de la Empresa Sopalín, en los siguientes términos:

**1. Índice Solvencia:** Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

**Cuadro N° 20**  
**Índice de solvencia**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
INDICE DE SOLVENCIA	$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	$\frac{268085.54}{1780547.62} = 0,15$	$\frac{446138.70}{2174234.40} = 0,205$
		La deuda total representó el 15% con respecto a la inversión	La deuda total representó el 21% con respecto a la inversión

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

La Extractora Sopalín, durante el año 2009 presenta un índice de solvencia del 15%; es decir que la capacidad para cubrir las obligaciones inmediatas con terceros es del 15%. Para el año 2010, la solvencia empresarial sube en 21%, es decir que la capacidad para

responder a las obligaciones inmediatas con terceros se incrementa representando el 21%. En conclusión, se puede manifestar que la empresa cuenta con un índice de solvencia aceptable.

**2. Liquidez o Razón Corriente:** Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos.

**Cuadro N° 21**  
**Liquidez o Razón Corriente**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
RAZÓN CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{715255.73}{51541.87} = \mathbf{13.88}$	$\frac{1058184.66}{237516.05} = \mathbf{4.46}$
		Por cada dólar de deuda la empresa tiene \$ 13.88 para cubrir sus obligaciones	Por cada dólar de deuda la empresa tiene \$ 4.46 para cubrir sus obligaciones

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

**3. Índice de Estructura de Capital:** Expresa la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios. Señala la proporción que el pasivo representa con relación al capital líquido. Se expresa en veces.

**Cuadro N° 22**  
**Índice de estructura de Capital**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
INDICE DE DEUDAS EN RELACION AL CAPITAL	$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$	$\frac{268085.58}{600000.00} = \mathbf{0,45}$	$\frac{446138.70}{600000.00} = \mathbf{0,74}$
		La deuda total de Sopalín representa el 45% con respecto al capital de la empresa	La deuda total de Sopalín representa el 74% con respecto al capital de la empresa

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

El índice de Estructura de Capital, de la Extractora Sopalín, nos dice que el 45% del capital invertido en activos fijos corresponde a deudas de corto y largo plazo. Es decir que el Pasivo participa 45 veces en la estructura del capital líquido en el año 2009, mientras que, para el año 2010 representa el 74% de deudas a corto y largo plazo participando 74 veces el pasivo en el capital líquido del año 2010

4. **Índice de Patrimonio a Activo Total:** Es la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total.

**Cuadro N° 23**  
**Índice de Patrimonio a Activo Total**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
INDICE DE PATRIMONIO A ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{TOTAL PATRIMONIO}}{\text{ATIVOS TOTALES}}$	$\frac{1512462.04}{1780547.62} = \mathbf{0,85}$	$\frac{1728095.68}{2174234.40} = \mathbf{0,79}$

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

Este índice nos manifiesta que el patrimonio dentro de la participación del activo total es apenas del 85% en el año 2009 y de 79% en el año 2010.

**5. Margen Bruto en Ventas:** Refleja la proporción que las utilidades brutas obtenidas representan con relación a las ventas netas que las producen. Se expresa en razón o porcentajes.

**Cuadro N° 24**  
**Margen Bruto en Ventas**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
MARGEN BRUTO EN VENTAS	$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA EN VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{383909.80}{6395509.98} = \mathbf{0,06}$	$\frac{683579.64}{8206295.32} = \mathbf{0,08}$
		El margen de utilidad de Sopalín representa el 6%	El margen de utilidad de Sopalín representa el 8%

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

La utilidad obtenida de las ventas, durante el ejercicio económico 2009 es del 6%, es decir que por cada dólar de venta se obtiene 0.06 dólares; o dicho de otra manera por cada 100 dólares de venta se obtiene 6 dólares de utilidad bruta, faltando deducir los gastos, participación de empleados e impuestos que disminuye el resultado del ejercicio económico.

Para el año 2010, la utilidad bruta en ventas es del 8%, que de igual manera al ser descontados los gastos, este valor disminuye considerablemente.

**6. Índice de Utilidad Neta:** Mide la razón o por ciento que la utilidad neta representa con relación a las ventas netas que se analizan, o sea, mide la facilidad de convertir las ventas en utilidad. Se expresa en razón o por cientos.

**Cuadro N° 25**  
**Índice de Utilidad Neta**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
INDICE DE UTILIDAD NETA	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{169941.92}{6395509.98} = \mathbf{0.027}$	$\frac{305633.64}{8206295.32} = \mathbf{0,037}$

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

Durante el año 2009, la utilidad neta sobre las ventas netas de la empresa es del 2.7%, y durante el año 2010 es del 3.7%, se considera que esta utilidad es muy baja para el tipo de operación que realiza la compañía;

6. **Índice de Gastos de Operación:** Mide en que proporción los gastos de operación incurridos representan con relación a las ventas del período que se analiza. Se expresa en razón o por cientos.

**Cuadro N° 26**  
**Índice de Gastos Operativos**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
INDICE DE GASTOS OPERATIVOS	$\frac{\text{GASTOS DE OPERACIÓN}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{214957.98}{6395509.98} = \mathbf{0.034}$	$\frac{225031.49}{8206295.32} = \mathbf{0,027}$

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

Los gastos de operación del año 2009 en relación con las ventas netas representan el 3.4%, es decir que para vender esa cantidad la empresa tuvo que incurrir en gasto en una proporción del 3.4% del total. De igual manera para el año 2010, la empresa tuvo que incurrir en gastos para vender los productos en un 2.7%.

8. **Rotación de Cuentas por Cobrar:** Indica el número de veces que el saldo promedio de las cuentas y efectos por cobrar pasa a través de las ventas durante el año. Se expresa en veces.

**Cuadro N° 27**  
**Rotación de Cuentas por Cobrar**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{VENTAS A CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$	$\frac{6.395.510}{540.002} = \mathbf{11,84}$	$\frac{8.206.295}{875.183} = \mathbf{9,38}$

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011



De los cálculos realizados, se puede deducir que las Cuentas por Cobrar durante el año 2009 rotaron 11,84 veces; y durante el año 2010 estas rotaron 9,38 veces. Mientras más rotación exista de las cuentas por cobrar es mejor para la empresa, puesto que significa que los clientes están cumpliendo con la obligación de pago de sus deudas, y la empresa recupera su liquidez.

**9. Periodo Promedio de Cobranzas:** Expresa el número de días que las cuentas y efectos por cobrar permanecen por cobrar. Mide la eficiencia del crédito a clientes.

**Cuadro N° 28**  
**Periodo Promedio de Cobranzas**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	$\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR}}$	$\frac{360}{11,84} = 30 \text{ DIAS}$	$\frac{360}{9,38} = 38 \text{ DIAS}$

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

A través de este índice, se puede determinar que la Empresa durante el año 2009 recupero sus deudas cada 60 días y durante el año 2010 la recuperación fue cada 64 días. Se puede apreciar que, el año 2009, los clientes cumplieron con sus pagos oportunamente y dentro de los plazos estipulados y convenidos.

**10. Rotación de Inventarios y Periodo de Existencias:** Expresa el promedio de veces que los inventarios rotan durante el año. Se expresa en días.

**Cuadro N° 29**  
**Rotación de Inventarios y Periodo de Existencias**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}}$	$\frac{6011600.18}{328086.67} = \mathbf{18.32}$	$\frac{7522715.68}{266684.91} = \mathbf{28.21}$

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

Los inventarios de mercaderías durante el año 2009 tuvieron una rotación cada 18 veces, y durante el año 2010 fue de 28 veces. Se mejoró las ventas pero su rotación fue lenta en relación al año 2009.

**11. Rentabilidad sobre la Inversión o Activos Totales:** Mide el retorno obtenido por cada dólar invertido en activos. Se expresa en razón o porcentos.

**Cuadro N° 30**  
**Rentabilidad sobre la Inversión o Activos Totales**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	$\frac{169941.92}{1780547.62} = \mathbf{0.095}$	$\frac{305633.64}{2174234.40} = \mathbf{0.14}$

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

La rentabilidad obtenida por cada dólar de inversión en los activos es del 9.5% en el año 2009 y en el año 2010 es del 14%. Es decir que por cada dólar invertido en activos, la

empresa recibió un retorno del 9.5% en el año 2009; y en el año 2010 el retorno fue del 14%.

**12. Rotación de Activo Total:** Mide la eficacia general en el uso de los activos. Se expresa en veces.

**Cuadro N° 31**  
**Rotación de Activo Total**

NOMBRE	FÓRMULA	2009	2010
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	$\frac{6395509.98}{1780547.62} = \mathbf{3.59}$	$\frac{8206295.32}{2174234.40} = \mathbf{3.77}$

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

Los activos de la empresa Sopalín no han tenido una eficacia en su uso, puesto que apenas existe una rotación de 3.59 veces en el año 2009 y de 3.77 veces en el año 2010. Mientras más alta sea la rotación mejor serán los resultados del ejercicio económico, ya que se optimizan los recursos económicos y generan utilidades.

**Cuadro N° 32**  
**Resumen de Índices Financieros**

<b>Razones Financieras</b>	<b>UM</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>
Solvencia	Dólar	15%	20.5%
Liquidez	Dólar	13.88	4.46
Estructura del Capital	Dólar	45%	74%
Patrimonio a Activos Totales	Dólar	85%	79%
Margen Bruto en Ventas	Dólar	6%	8%
Utilidad Neta	Dólar	2.7%	3.7%
Gastos Operativos	Dólar	3.4%	2.7%
Rotación Cuentas por Cobrar	Veces	11,84	9,38
Periodo promedio de Cobranza	Días	30	38
Rotación de Inventarios	Días	18	28
Rentabilidad sobre Inversión o Activos T.	Dólar	9.5%	14%
Rotación de Activos Totales	Veces	3.59	3.77

**Fuente:** Balance General Sopalín

**Elaborado por:** Lorena García 2011

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos al calcular las razones financieras, se puede afirmar que la empresa presenta una liquidez normal en los años 2009 y 2010, sin embargo para el 2010 su liquidez disminuyó, lo que indica que su capacidad para cubrir sus deudas a corto y largo plazo a disminuido.

Con relación a la solvencia, el estado que presenta la empresa, son muy buenos, dados los suficientes respaldos monetarios con que cuenta "hoy", toda vez que en estos dos años ha ido incrementándose esta razón financiera a tal punto que cierra el período del 2010 con una utilidad del 3.7%.

El elevado nivel de endeudamiento supone que la empresa mantiene un buen nivel de liquidez, toda vez que financia sus inversiones con capital propio, evidenciándose que la ganancia de ésta ha sido de forma progresiva y se debe fundamentalmente al crecimiento del capital, quien a su vez se ha visto mejorado debido al incremento en la obtención de utilidades.

Las cuentas por cobrar se encuentran actualmente en 6 veces por encima de lo convenido para el año 2009 y con 5 veces para el año 2010.

Los inventarios, aunque rotan en el 2009 18 veces resultan insuficientes para este tipo de empresas y no se administran adecuadamente provocando en algunos casos deterioros por mermas, envejecimientos, agotamientos o compras excesivas, de igual manera ocurre con el año 2010 el cual se incrementa la rotación pero no es la adecuada.

#### **4.4 Diseño de la Estrategia Funcional**

Para el diseño de esta estrategia funcional se definen los siguientes aspectos.

**4.4.1 Áreas de Resultados Claves:** Expone el punto crítico, lo que se tiene que priorizar para llegar a los niveles planificados o anhelados; es decir para cumplir las metas y objetivos predeterminados por la Junta de Accionistas. En este sentido, las áreas de resultados claves son: el área de marketing, el área de ventas, el área de contabilidad y la de gestión administrativa y dirección.

**4.4.1.1 Objetivos Estratégicos:** La meta o fin que se espera alcanzar es:

- Incrementar las ventas y minimizar los costos, en base a la optimización de los recursos financieros y económicos, específicamente de los gastos de ventas.

- Incrementar el patrimonio empresarial a través de la captación de recursos económicos de nuevos socios inversionistas o a través de alianzas estratégicas.
- Establecer canales de distribución directos con los clientes, a fin de mejorar la recuperación de la cartera, optimizando de esta manera la liquidez de la empresa.

**4.4.1.2 Criterio de medidas:** Con la finalidad de mejorar los procesos de gestión financiera y el control económico y financiero de la Empresa Extractora de Aceite Rojo Sopalín, se debe evaluar y medir su cumplimiento a través de criterios de medición tales como: incremento de las ventas, incremento de la rentabilidad, rotación de cuentas por Cobrar y pagar, rotación de inventarios, etc.

**4.4.1.2.1 Estrategia:**

- Liderar con la distribución y comercialización de los productos y artículos de la Empresa Sopalín, en la provincia de Esmeraldas y Zonas aledañas.
- Segmentar el mercado, a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes
- Incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa con mayor gestión económica.
- Satisfacer la demanda siempre creciente de nuestros clientes con nuestros productos y que éstos estén en correspondencia con su valor percibido.
- Ser una empresa líder en todo el territorio nacional.

**4.4.2 Área de Resultados Claves: Contabilidad**

Dada la existencia en los Estados Financieros de la Empresa Sopalín S.A., de cuentas con saldos estáticos y elevados, las que no se analizan ni solucionan, pasando de un periodo contable a otro, según se evidenció y demostró en el diagnóstico realizado a esta empresa, unido a que cerró el año 2010 con utilidades, el ciclo de cobro es de 38 días, trabajar con \$ 266.684.91 de capital perteneciente a los proveedores (Inventarios) y un ciclo de rotación de 13 días, implica que no puede disponerse de ese capital, para actividades productivas y

operar con un crédito bancario ascendente; sus resultados financieros son pocos favorables; si se analiza además que su efectivo en caja y banco al año 2009 asciende a \$ 66201.31 y en el año 2010 disminuye a \$ 30003.95. Sus inventarios oscilan alrededor de los \$ 328086.67 en el 2009 y en el 2010 a \$ 266684.91. Surge entonces una interrogante ¿Por qué la Empresa Sopalín S. A. No crece y se mantiene en una posición de reflotación financiera con verdadera tendencia al fracaso empresarial al pasar los años? Como respuesta se plantea un análisis cuenta a cuenta de los Estados Financieros para verificar su confiabilidad y adecuado uso de las cuentas de patrimonio, tal como se lo ha realizado a través del análisis con razones e índices financieros.

**4.4.2.1 Objetivo Estratégico:** Lograr que la contabilidad refleje los hechos financieros de forma veraz y oportuna de acuerdo con los principios generalmente aceptados y las normas ecuatorianas de contabilidad.

**4.4.2.2 Criterio de Medidas:** Propuestas para los años posteriores

- Se garantiza con la entrega de los estados financieros la certificación del 100% de las cuentas reales.
- Se justifican el 100% de las transacciones que afectan las cuentas nominales en los Estados Financieros.
- Diseñar un sistema de depuración, asesoramiento y control sistemático de las ventas, cuentas por cobrar y cuentas por pagar en torno de unidades organizativas de la empresa.

#### **4.4.3 Estructura del Departamento Financiero**

Luego de depurada la contabilidad es necesario establecer una "plataforma" que sirva de soporte para la consiguiente depuración financiera y el mantenimiento de la confiabilidad

de los Estados Financieros por lo cual es indispensable diseñar estrategias con enfoque económico y financiero que den respuesta a las necesidades actuales de la empresa.

De los resultados del diagnóstico realizado se desprende que la empresa realiza gran cantidad de operaciones financieras diariamente y no presenta una estructura organizativa adecuada en su área de contabilidad y finanzas que responda eficientemente a tales demandas, lo que ocasiona que se están administrando deficientemente los recursos financieros y que se carezcan de herramientas claves de organización, utilización y control de los mismos que permitan atacar a tiempo las dificultades y proponer soluciones inmediatas que ayuden en la toma de decisiones.

La Empresa Sopalín, debe componer una unidad de trabajo que complemente más objetivos y funciones en el área financiera, por lo cual se hace necesario rediseñar puestos y funciones más acordes a las necesidades de mejoras en la eficiencia y eficacia de la gestión económico – financiera.

La estructura actual que presenta el Departamento de Contabilidad no responde a las necesidades crecientes que tiene la misma, toda vez que genera diariamente gran cantidad de operaciones vinculadas a la actividad financiera, unido a la prácticamente nula realización de estudios de factibilidad, de análisis de su situación y de presentación de informes donde se ofrezcan soluciones o alternativas con el fin de mejorarla, lo que provoca la necesidad de reorganizar su estructura, en aras de comprometer más al personal de esa área con las responsabilidades financieras que permitan la emisión de informes más precisos y la mejor administración y control de los recursos para que la dirección pueda entender más claramente la situación actual de su empresa y trazarse las estrategias más acertadas a tales efectos.

Por lo tanto es necesario proponer una alternativa de estructura funcional que contribuya al mejoramiento de la actividad financiera de la Empresa.



**4.4.3.1 Objetivo Estratégico:** Lograr un funcionamiento eficiente del área de Contabilidad y Finanzas con la incorporación de un profesional en la rama contable que contribuya al perfeccionamiento de la actividad financiera dentro de la organización.

**4.4.3.2 Criterio de Medidas:** Propuesta para los años posteriores

- Se implementa la nueva estructura del Departamento de Contabilidad y Finanzas.
- Capacitar en un 100% a los trabajadores del área contable – financiera.

**4.4.3.3 Estrategia Específica:** Rediseñar la estructura del área de Contabilidad y Finanzas, incorporando un profesional de la rama contable que responda a las necesidades actuales de análisis, administración y control que esta empresa presenta en la actividad financiera.

#### **4.4.4 Administración de Inventarios**

Otra de las dificultades evidenciadas en el diagnóstico recae en la inadecuada administración de los inventarios, los cuales rotan en 18 y 28 veces, lo que resulta insuficiente para una empresa con altos niveles de producción, ocasionando que los planes adolezcan de la garantía necesaria de recursos materiales para su cumplimiento, lo que unido a los retrasos en la entrega de los productos y a la no coincidencia en ocasiones con las solicitudes de productos, comprometa la ejecución de los mismos; y se presenten dificultades por agotamientos en algunos casos y en otros por excesos, mermas, contaminación, envejecimiento y deterioros innecesarios, lo que influye directamente en la salud financiera de la Empresa.

Como respuesta a tal dificultad se define una alternativa encaminada a lograr niveles óptimos de inventarios con la utilización del indicador de capacidad financiera para la compra.

**4.4.4.1 Objetivo Estratégico:** Administrar adecuadamente los inventarios para evitar incrementos innecesarios en los costos de almacenamiento, pérdidas, conservación y mermas; así como agotamientos que obstaculicen el desarrollo de la actividad operativa de la empresa.

**4.4.4.2 Criterio de Medidas:** Propuesta para los años posteriores

- Mantener depurados al 100% los inventarios.
- Actualizar los ingresos y egresos al 100% del producto que distribuye la empresa.
- Se actualizan los consumos reales por producciones al 100%

**4.4.4.3 Estrategia Específica:** Implementar un sistema que garantice un nivel óptimo de inventario.

La capacidad financiera para la compra de materia prima se calcula previa al presupuesto de gastos e ingresos pues se incluye en las necesidades de financiamiento mensual que la empresa requiere para la adquisición del inventario.

#### **4.4.5 Planificación Financiera**

Ha sido además, punto clave y reiterado en el diagnóstico económico – financiero realizado a la Empresa Sopalín, la inadecuada planificación, utilización y control de sus recursos financieros, situación que incide directamente en los resultados que actualmente presenta esta entidad.

Aunque es cierto que podrían proponerse alternativas encaminadas a la disminución de los Pasivos Circulantes y el aumento de los Activos Circulantes, así como trabajar en el incremento de los activos reales e intentar financiarse con recursos propios o ajenos con el

fin de lograr un equilibrio financiero, lo que provocaría un consecuente mejoramiento de las razones de liquidez, solvencia y endeudamiento, unido a que se podrían recomendar mejoras en los niveles y calidad de las producciones y las ventas como principal fuente de ingresos. Pero si no se planifican, controlan y administran adecuadamente los ingresos y gastos y no se estudian las necesidades reales de cada área de la empresa se volvería al inicio del problema; por lo que surge la necesidad imperiosa de la elaboración objetiva y la aplicación de dos herramientas fundamentales en la administración financiera:

- El presupuesto de ingresos y gastos, y
- El flujo de caja.

**4.4.5.1 Objetivo Estratégico:** Garantizar que las finanzas actúen como reguladoras de la administración de los recursos de la Empresa.

**4.4.5.2 Criterio de Medidas:** Propuesta para años posteriores

- Se controla el 100% del efectivo por medio del Flujo de Caja y se realizan estudios sobre el superávit o déficit de efectivo en el período.
- Se lleva un control estricto de las disponibilidades de efectivo y del uso que se le da a éste.

**4.4.5.3 Estrategia Específica:** Elaborar y aplicar el Presupuesto de Ingresos y Gastos y el Flujo de Caja como herramientas para el adecuado control y supervisión de los recursos monetarios.

#### **4.4.6 Gestión de Cobros**

Teniendo en cuenta la situación económica y financiera por la que atraviesa la Empresa, influye su gestión comercial, fundamentada por los niveles de endeudamiento que presenta y el saldo en Cuentas por Cobrar y de ellos también en cuentas vencidas (más de 30 días), es que se proponen alternativas para el mejor desempeño de la misma, implementando la contratación económica con el objetivo de posibilitar el logro de la fortaleza financiera de la organización y la aplicación práctica de las políticas de crédito comercial y factoraje utilizando los instrumentos de obligatorio cumplimiento requeridos.

**4.4.6.1 Objetivo Estratégico:** Contribuir al logro de la fortaleza financiera de la Empresa a través de un efectivo sistema de gestión de cobro.

**4.4.6.2 Criterio de Medidas:** Propuesta para años posteriores

- Se logra colocar el 100% de la materia prima adquirida bajo una estricta planificación.
- Se otorgan créditos comerciales al 100% de los principales clientes, siempre que presenten favorable situación financiera y ofrezcan las garantías necesarias.
- Se venderá el 100% de las cuentas por cobrar de clientes de difícil acceso por lejanía u otras dificultades con el cumplimiento de su obligación con la Empresa.
- No existen cuentas por cobrar fuera de término (mayores de 30 días).

**4.4.6.3 Estrategias Específicas:**

- Establecer una adecuada política de contratación económica que posibilite tener asegurada la venta, las condiciones y términos para el cobro de las producciones realizadas.

- Aplicar una política de crédito comercial que ofrezca condiciones de ventas distintas para cada tipo de comprador y asegure los cobros de los por cientos pactados en los créditos otorgados.
- Realizar operaciones de factoring con el fin de garantizar el cobro de las cuentas de algunos clientes de difícil acceso.

#### **4.5 Procedimientos para la administración**

Es una herramienta imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar la atención al cliente, con relación a los servicios que la Empresa brinda.

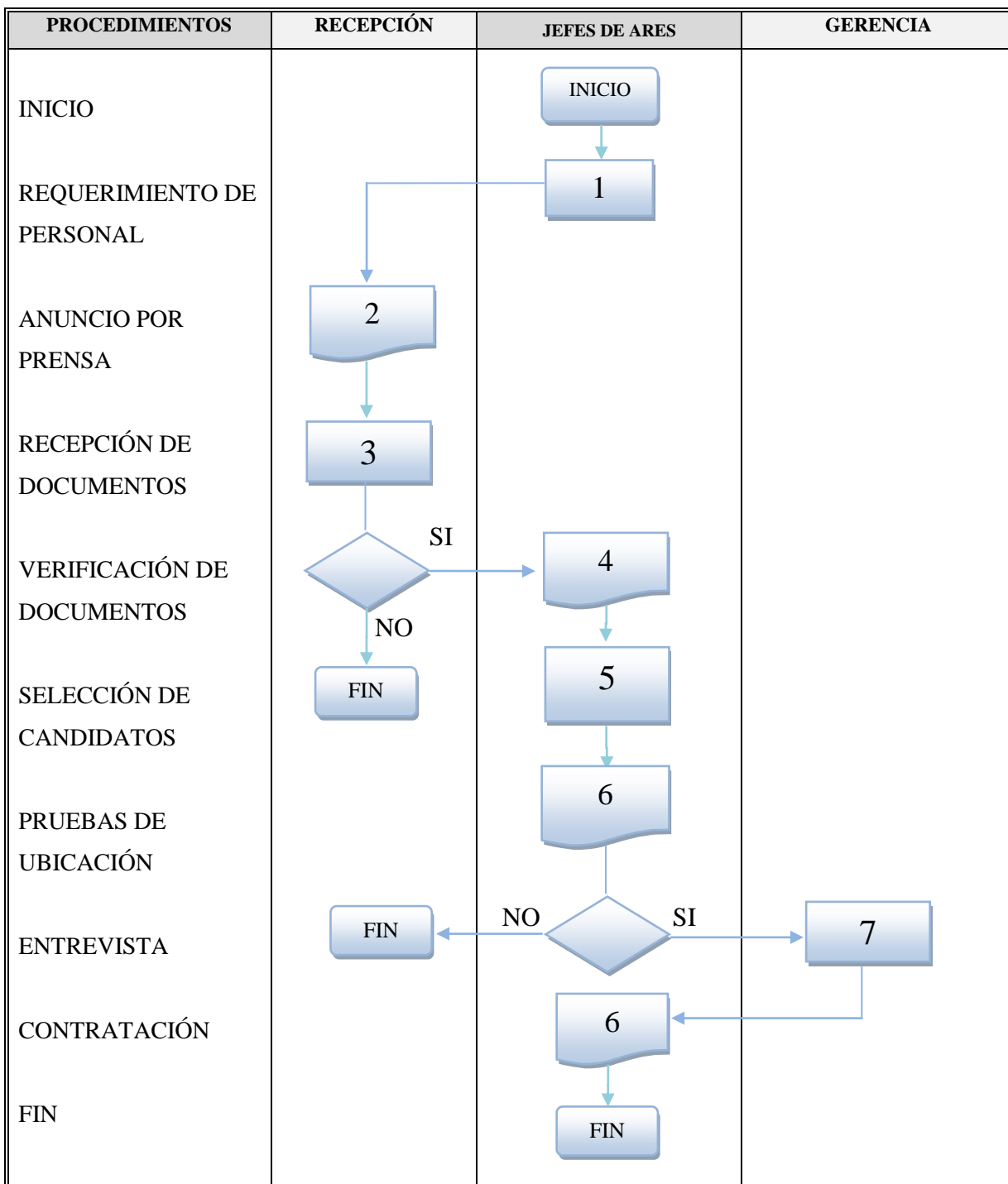
En este sentido, este Manual facilita al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional. Éste debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas para cada puesto de trabajo.

##### **4.5.1. Flujogramas de Procesos**

Mediante los Flujogramas se tratará de esquematizar en forma clara y sencilla el orden de las actividades normales que se desarrollan dentro de la Empresa.

4.5.1.1 Flujo de procedimiento de Selección de Personal

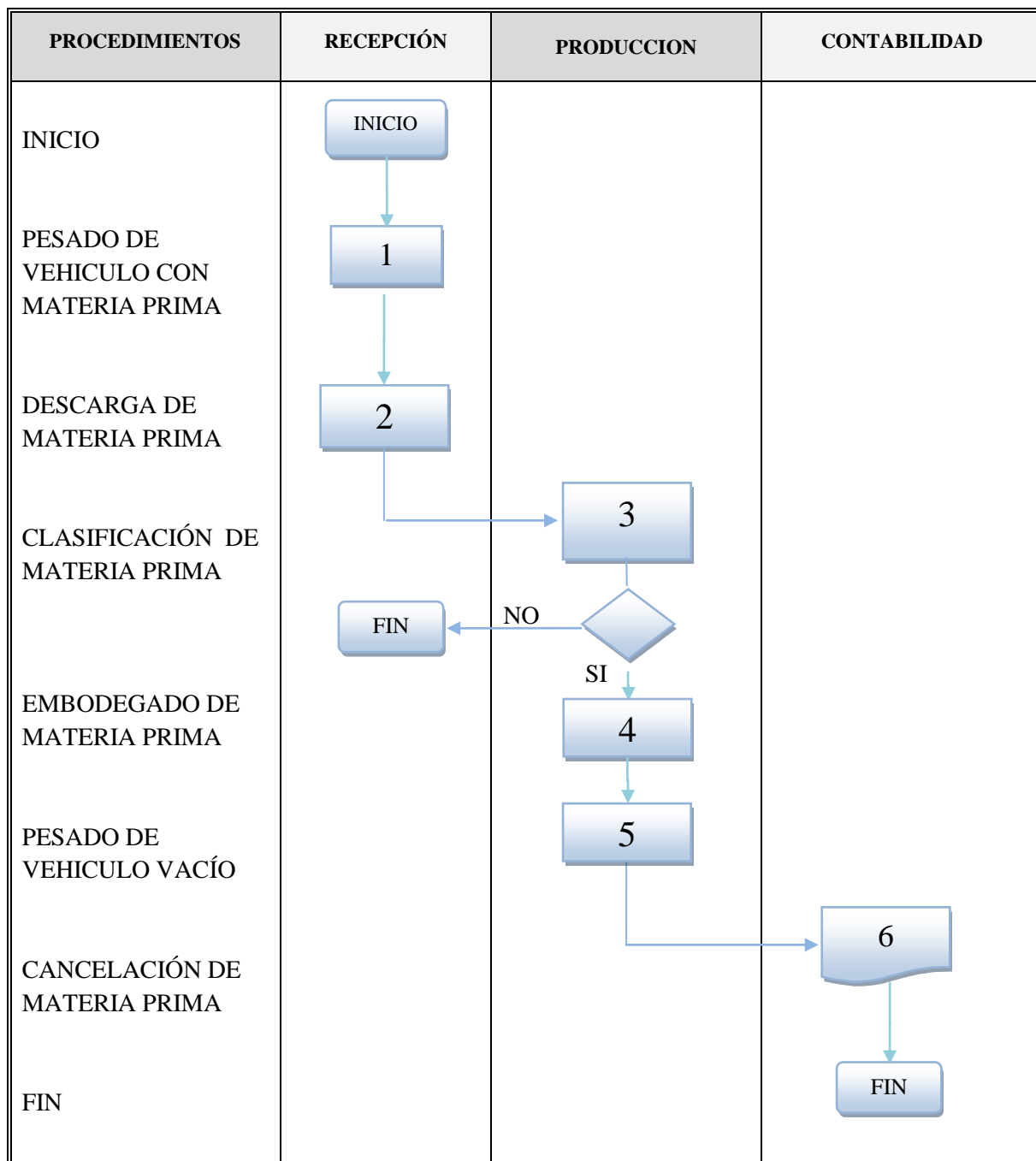
**Cuadro N° 33**  
**PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Lorena García /2011

#### 4.5.1.2 Flujo de procedimiento para Recepción de Materia Prima

**Cuadro N° 34  
PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA**

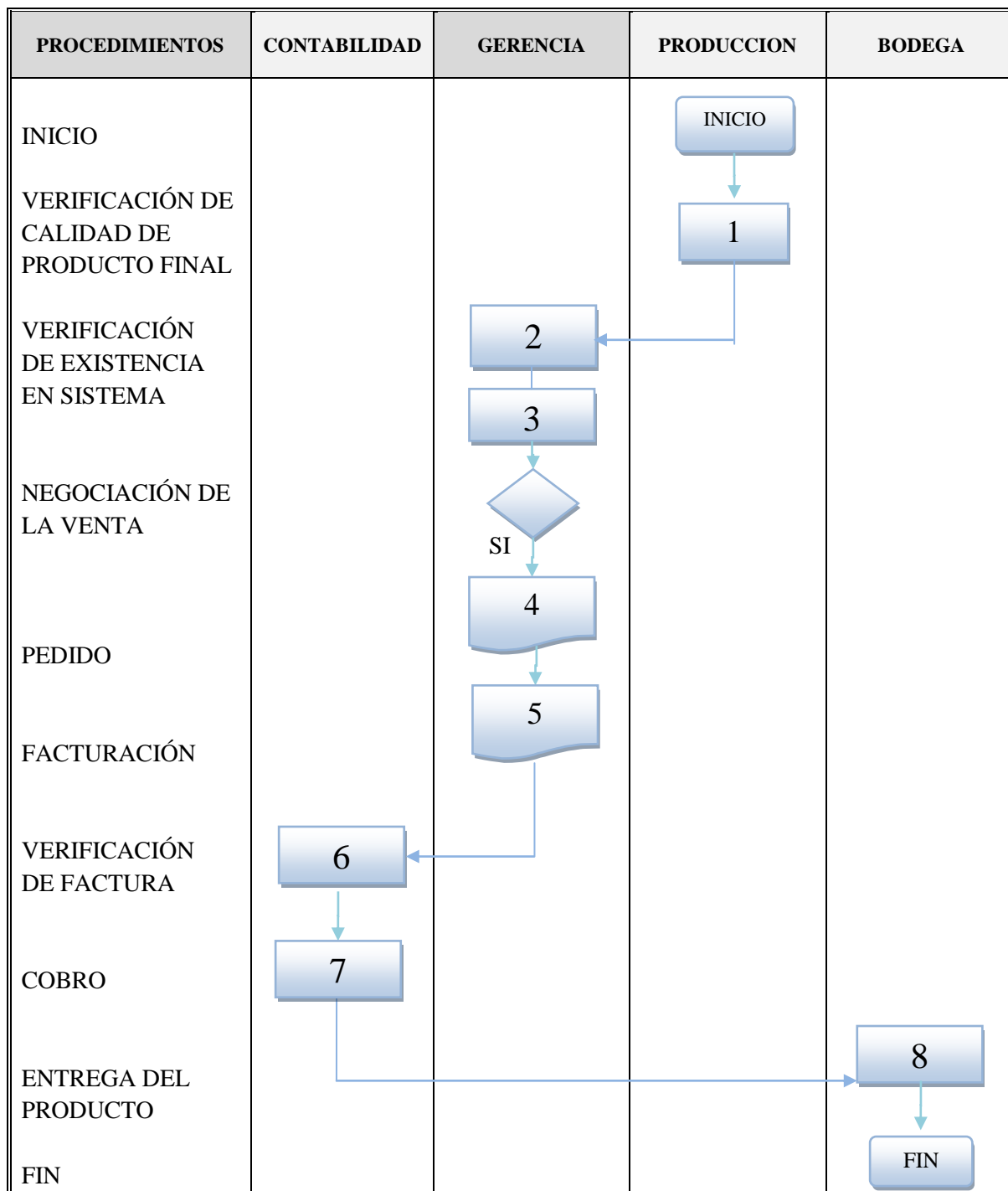


**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena García /2011

## 4.5.1.3 Flujo de procedimiento para Venta de Producto terminado

**Cuadro N° 35**  
**PROCEDIMIENTO PARA VENTA DE PRODUCTO TERMINADO**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena García /2011



## **4.6 Control Interno**

El sistema de control interno persigue proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten, garantizando el cumplimiento de las 3 E (Eficiencia, Eficacia y Economía), en todas las operaciones promoviendo y facilitando el cumplimiento de la misión de la empresa.

La gerencia de la empresa Sopalín S. A., es quien debe establecer de forma clara y por escrito las líneas de conducta y medidas de control para alcanzar los objetivos de la empresa de acuerdo a las disposiciones y lineamientos de marco jurídico legal.

La Extractora Sopalín S. A., dentro de su estructura organizacional incorporará los elementos del control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la base filosófica de la organización, y para que cada trabajador asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas.

La gestión de la Gerencia cuidará especialmente de definir las líneas de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa y de separar en áreas organizativas las funciones administrativas, financieras y operativas, como parte de su administración.

### **4.6.1 Lineamientos para un buen Control**

#### **4.6.1.1 Responsabilidad**

La Gerencia de la Extractora Sopalín S. A., será la responsable de vigilar que la asignación de responsabilidades asignadas a cada empleado se cumplan, mismas que serán comunicadas por escrito y claramente.

#### **4.6.1.2 Separación de Funciones**

Ninguna persona debe ser responsable por una transacción completa, facilitando así la acción de control. Por ejemplo: la persona encargada de cobros no debe ser la misma que registre el ingreso. En especial en el área de contabilidad y producción se debe hacer énfasis en la separación de funciones debido al diferente manejo de recursos.

#### **4.6.1.3 Selección del Personal**

La selección de personal siempre se la realizará mediante un concurso de oposición y méritos, para seleccionar al personal idóneo, con capacidad técnica, experiencia y honestidad sin ningún impedimento legal para laborar de acuerdo al flujograma y al manual de funciones.

#### **4.6.1.4 Rotación de Personal**

La rotación de personal se la implementará en el área operativa, atención al cliente, el cual permitirá que todo el personal de la Empresa se encuentre capacitado en todas las áreas para reemplazar a cualquier compañero en caso de vacaciones o calamidad doméstica, además se evita el encubrimiento de posibles errores y/o irregularidades.

#### **4.6.1.5 Control de las estrategias del modelo**

Las estrategias que se van a establecer conjuntamente al modelo financiero administrativo, son pasos estratégicos que permitan conocer la información junto a la cual deben irse acoplándose las actividades estratégicas para el logro de los resultados.

#### 4.6.1.5.1 Direccionamiento Estratégico

Su principal objetivo es orientar el transcurrir del presente, a la luz de las metas futuras a las que apunta la organización, para cumplir con su objeto social y la expectativa de los clientes.

La Planeación Estratégica para el control de las estrategias se divide en 3 fases:

**Fase 1:** Preparación y Diagnóstico, en la que se identifica el estado actual de la empresa detallando las variables internas y externas que afectan el presente y el futuro de su organización.

La Gerencia conjuntamente con los respectivos jefes de turno de producción, ventas y financiera analizarán la situación de la empresa frente al mercado determinando las variables tanto internas en la operatividad de la empresa como los factores externos del mercado o de la economía, el cual estén afectando o sean una amenaza para la rentabilidad, con lo que se aplicará las acciones y estrategias necesarias realizadas..

**Fase 2:** Direccionamiento Estratégico, en esta fase se determinan el escenario futuro, los focos Estratégicos, los objetivos Estratégicos y las metas. Una vez que los directivos de la empresa Sopalín S. A., han analizado la situación de la empresa dentro de la industria, y que han determinado los factores que influye en la misma. Cada Jefe de la unidad del negocio de la empresa realizará un análisis de los escenarios futuros que se puede presentar en el mercado e industria, con esa información se realizará un trabajo conjunto de todos los Jefes para realizar las proyecciones a futuro y determinar las estrategias puntuales a aplicar tanto internamente, en la producción y procesos administrativos, como en estrategias de mercado frente a las tácticas de la competencia.

**Fase 3:** Desarrollo de los Planes de Acción, se detallan los diferentes Planes de Acción que permitirá a la empresa administrar el proceso.

El proceso de Planeación en la empresa Sopalín S.A., buscará a través de la concepción, formalización y ejecución de planes, programas y proyectos, plantear el camino y la manera como la administración llevará a cabo su desarrollo en sus componentes de planificación estratégica, el proceso constará de los siguientes elementos:

Cuando estén diseñados las estrategias que la empresa va a llevar a cabo interna y externamente, se determinará un cronograma de actividades con asignación de responsables a ejecutarlos, determinando plazos y fechas de ejecución para que permita una coordinación de las actividades de las diferentes áreas de la empresa, tanto procesos operativos como administrativos.

- a) **Plan de Desarrollo.** La empresa desarrollará un plan de actividades y acciones a tomar en cada una de las áreas de la empresa para el segundo semestre del 2011, estableciendo directrices a corto plazo en términos de procesos y actividades innovadoras, que se enfoquen a los objetivos generales y contribuyan a la misión de la empresa en el largo plazo.
- b) **Plan Estratégico.-** A partir de las directrices planteadas en el plan de desarrollo y de acuerdo con la misión y Visión Institucional el Plan Estratégico planteará para cada objetivo los lineamientos, tomando como referencia las estrategias expuestas en este trabajo, estrategias y programas que busca contribuir el logro del objetivo a corto plazo con aportación a objetivos a largo plazo.
- c) **Plan de Acción Anual.** Es la herramienta que permite a cada departamento orientar estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos disponibles, hacia el logro de

objetivos y metas anuales, mediante la ejecución de proyectos y acciones que se ejecutarán durante el año.

La empresa establecerá para el año 2012, en base a un análisis de los resultados que se obtenga en el 2011, un plan de acción anual, donde se establecerá el objetivo de ese periodo, obviamente enfocado el objetivo de largo plazo, como en la misión y visión, determinando actividades, metas y responsables.

- d) **Seguimiento y Evaluación de los Planes y Programas.-** Los resultados obtenidos a través de las acciones emprendidas son evaluados por las áreas de producción, financieras y administrativas, así mismo los avances en el plan de acción son comparados con los resultados esperados en el plan estratégico para que de esta manera se realicen las mejoras, cuyos cambios van siendo registrados para comparar su avance, los cuales se documentan y se analizan los principales indicadores.
- e) **Los Programas.-** Están formulando sus planes estratégicos, establecerán los lineamientos y prioridades de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y formación de investigadores por sector, para orientar la ejecución de los recursos, dentro de un marco estratégico a corto plazo.

#### **4.6.1.6 Control de Ventas**

Para realizar un control eficaz de las ventas se debe revisar volumen de ventas y gastos de distribución.

Para realizar un control se debe tomar en cuenta las siguientes medidas:

- Número de visitas por periodo del vendedor o cliente

- Número de nuevos posibles clientes
- Número de nuevos clientes
- Importe de los gastos de ventas directas.
- Gastos de ventas como porcentaje del monto de las ventas.
- Tamaño promedio de los pedidos no materializados

#### **4.6.1.7 Control del Presupuesto de Producción**

Especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto.

Para realizar el mencionado presupuesto el primer paso es realizar políticas de inventarios, seguidamente planificar la cantidad de cada producto, luego la cantidad final de cada producto además realizar el programa por sub-períodos.

Se debe desarrollar información acerca de las operaciones de fábrica necesarias para cada producto.

Las políticas más comunes son:

Producción estable e inventario variable - Producción variable e inventario estable -  
Combinación de ambas políticas

Para la elaboración de políticas se debe dividir a la empresa en cuatro partes diferentes Ventas, Producción, Compras, Finanzas. y considerar Cantidades en unidades

Para realizar la planificación se debe poner atención en los siguientes datos:

- 1.- Necesidades totales de la producción
- 2.- El carácter perecedero del inventario
- 3.- La duración del periodo de producción
- 4.- Riesgos de inventarios:
  - 4.1.- Descensos en los precios
  - 4.2.- Pérdida por siniestros y robo
  - 4.3.- Pérdida de la demanda
  - 4.4.- Políticas de devoluciones por los clientes
- 5.- Políticas de inventario
- 6.- Políticas de capacidad de la planta
- 7.- Suficiencia de las instalaciones de la fábrica.
- 8.- Disponibilidad de materiales
- 9.- Duración de tiempos de procesamiento

#### **4.6.1.8 Control en la Planificación de Compras**

Esta planificación puede resultar en importantes ahorros si se especifica las necesidades realistas de las necesidades de materias primas, este presupuesto contiene: cantidades de cada tipo de materiales, El sub-período al que pertenece y el costo estimado de compras.

Los tiempos de las compras dependerán de las políticas de inventarios Las principales consideraciones en la elaboración de las políticas de inventarios respecto a los materiales y partes son:

- Tiempo y cantidad de necesidades.
- Economías en la compra.
- Disponibilidad de materiales.
- Plazo, costo de almacenamiento.
- Costo de oportunidad.

Se debe elaborar estimación de costos .Materia Prima, Mano de Obra y Gastos Indirectos de Fabricación.

#### **4.6.2 Planificación y Control de los Costos de la Mano de Obra Directa**

##### **4.6.2.1 Métodos para elaborar la Planificación de la Mano de Obra Directa**

- Estimar horas estándares de mano de obra directa requerida
- Estimar razones de la mano de obra directa para alguna medida de la producción que pueda planificarse.
- Elaborar un cuadro en el que se indique las necesidades de personal en cada departamento.
- En los costos de mano de obra directa comprende todos los desembolsos relativos a los empleados, desde los ejecutivos de más alto nivel hasta los trabajadores no calificados.
- Los costos de mano de obra directa incluyen los salarios pagados a los trabajadores que laboran de manera directa sobre los productos de la compañía en tanto que los costos de trabajo o mano de obra indirecta se refieren a los costos de otros empleados que no trabajan directamente sobre los productos

#### **4.6.3 Planificación y Control de Gastos**

Los gastos se deben clasificar en tres grandes categorías y son: Gastos Indirectos de Fabricación, Gastos de Distribución y Gastos administrativos

Surgen tres categorías de Gastos:



**Gastos Fijos.-** Son aquellos que mes a mes se mantienen constantes en su monto total independientemente en las fluctuaciones en el volumen del trabajo realizado como por ejemplo se puede nombrar salarios, impuestos, seguros y depreciación.

**Gastos Variables.-** Son aquellos que cambian en su monto total directamente con las fluctuaciones en el producción o volumen del trabajo realizado.

**Gastos Semi-Variables.-** Son aquellos que no son fijos ni variables porque posee las características de ambos al cambiar la producción los gastos semi-variables cambian en la misma dirección pero no en la fluctuación en la producción.

#### **4.6.3.1 Gastos Controlables y No Controlables**

Los gastos controlables son aquellos que se encuentran sujetos a la responsabilidad de la gerencia o Jefes de área. Debe tenerse cuidado al respecto porque la clasificación de una partida de gasto como controlable o no controlable debe hacerse dentro de un marco específico de responsabilidad y de tiempo.

## CAPÍTULO V

### 5.1 Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1.1 Conclusiones

Con la elaboración del presente trabajo, se observa que dentro de una organización el proceso administrativo y financiero constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

1. La empresa Sopalín no cuenta con un manual de procesos administrativo - financiero, que permita administrar de manera eficiente los recursos y servicios que presta.
2. Una de las deficiencias que se ha analizado es la falta de capacitación y entrenamiento del personal continuamente, que no permite realizar sus tareas y funciones de una manera técnica y profesional, afectando de esta forma la calidad e imagen del servicio.
3. La gestión financiera de la empresa es buena, goza de capital de trabajo y de solvencia económica, óptimos para poder realizar la actividad económica con tranquilidad. Falta sistematizar algunos procesos contables, administración y control para un adecuado funcionamiento de esta área.
4. El servicio al cliente es bueno pero se debe trabajar en normas de calidad y atención a los clientes a un máximo nivel de excelencia que es lo que el visitante espera recibir.
5. La estructura del proceso administrativo y financiero, debe estar siempre en constante reorganización, buscando siempre niveles de calidad de servicio y optimización de

- recursos, que permita que la empresa tenga niveles de crecimiento sostenido y a largo plazo.
6. La Empresa presenta indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y autonomía, lo que unido a su administración financiera la obliga a adoptar una estrategia funcional dentro del área de resultados claves en la operatividad económica y financiera
  7. Los Estados Financieros de la empresa carecen de confiabilidad, al no reflejar de forma veraz los hechos económicos.
  8. La empresa carece de una estructura organizativa que contenga un departamento financiero que responda a las necesidades de análisis, planificación y control de los recursos.
  9. Los inventarios no responden a las necesidades de la empresa, ocurriendo agotamientos de algunas materias primas fundamentales, deterioros y mermas de otras que se adquieren en exceso.
  10. La empresa carece de políticas de administración financiera que le posibiliten prever el futuro financiero de la misma.
  11. No existe una adecuada política de gestión de cobro que contribuya al logro de la salud financiera de la entidad.
  12. La validez de la investigación se demuestra pues con la aplicación de las estrategias dentro de las áreas claves de resultados económicos y financieros se logran mejorar los niveles de riesgo, rendimiento, solvencia, liquidez y autonomía, alcanzando una eficaz y eficiente gestión económica y financiera en la Empresa.

### 5.1.2 Recomendaciones

Con el propósito de que la Dirección de la Empresa Sopalín S. A., adopte políticas que contribuyan a la administración eficiente de los recursos económicos y financieros, se recomienda:

1. La Empresa debe implementar como herramienta de trabajo el presente modelo administrativo y financiero que servirá de guía de aplicación en los diferentes puestos de trabajo, con referencias técnicas que les permita a los empleados realizar sus tareas con eficiencia.
2. Los directivos deben poner énfasis en la capacitación del personal. Considerando que un personal altamente calificado redundará en la imagen de calidad y servicio.
3. Continuar con la gestión administrativa financiera de la empresa. Es la única manera de crecer de una manera sólida y sostenida.
4. Se debe propender al máximo grado de excelencia, en cuanto a la calidad de atención al cliente, considerando que un cliente satisfecho será a futuro un cliente cautivo y es quien recomendará a la empresa frente a terceros.
5. El presente modelo tiene como objeto, implementar un sistema de proceso administrativo continuo que permita estar preparados al los constantes cambios que experimenta esta clase de sector en la economía y hacer frente a los retos del futuro.
6. Proponer a la Gerencia de la Empresa, la aplicación de estos métodos y técnicas de análisis con indicadores adecuados, que muestren la situación económica financiera de la entidad y le permita la eficiencia del proceso en la toma de decisiones.

7. Mejorar la presentación de los estados financieros, con el sano propósito de mejorar y contribuir a que la gestión administrativa – financiera alcance las metas y objetivos predeterminados por la organización y se tome la decisión adecuada.
8. La reestructuración de la Unidad de Contabilidad y la capacitación técnica del profesional de la rama contable permitirá que la Empresa, cuente con información financiera confiable, veraz y oportuna para que la Gerencia tome decisiones eficientes y eficaces.
9. El control interno de los inventarios en base de métodos de valuación y registro oportuno, permitirá a la empresa contar con stocks suficientes, lo que redundará en la satisfacción de los clientes, ya que se podrá contar con cantidades mínimas, máximas y críticas, evitando la amortización y deterioros.
10. La implementación de políticas de carácter financiero, permitirá que la empresa cuente con una herramienta de gestión que le posibilite prever el futuro financiero de la misma a través de la planificación.
11. La implantación de una política de gestión de cobros, contribuye a que la empresa disminuya y controle la cartera de crédito, previendo además el riesgo financiero a la que esta sometida por su actividad operativa empresarial, la morosidad y la incobrabilidad de estos rubros.
12. La Empresa debe desarrollar una adecuada gestión administrativa - financiera para llevar a cabo su misión y actividad fundamental con resultados favorables en sus indicadores económicos y financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CERTO, Samuel. Administración Moderna, Octava Edición.
2. CHIAVENATO, I.: Administración, Tercera Edición.
3. CHIAVENATO, Adalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración.
4. DAFT, Richard: Administración, Cap. 8.
5. DE BEAS, Antonio; Organización y Administración de Empresas.
6. DÉTRIE, Philippe, Guía práctica de la calidad total.
7. DÍAZ, Alberto, Descripción de las Operaciones típicas de una empresa, Editorial Club estudio, 1998
8. EVERETT E. Adam: Administración de la producción y las operaciones, 4ta ed., México.
9. HAROLD Koontz, Heinz Weihrich.: Administración.
10. HILL, Charles; Jones, Gareth: Administración Estratégica, Tercera Edición, cap. 11.
11. [HTTP://monografias.com./trabajos6/presu/presu/shtml](http://monografias.com./trabajos6/presu/presu/shtml)
12. LAWRENCE J Gitman, Administración Financiera, Edit. Prentice Hall, Octava Edición.
13. LOVELOCK, Christopher; Administración de Servicios.
14. LOVELOCK, Christopher: Administración de servicios, estrategias de marketing, México, 2004
15. MONTANA, Patrick: Administración.
16. MUÑOZ Grisales, Alberto: Haga rentable su negocio, Bogotá Colombia, 2002.

17. ORTÍZ Gómez Alberto, Gerencia Financiera, Un enfoque estratégico, Editorial McGraw
18. ORTÍZ Anaya Héctor, Flujo de caja y proyecciones financieras. Ed. Colombia.
19. HILL, Segunda edición, 2001.
20. REYES, Agustín: Administración de Empresas, Primera y Segunda Parte.
21. REYES Ponce Agustín. Administración de empresas, editorial Limusa México, D.F. 1993
22. ROBBINS Stephen P., Administración, teoría y práctica. México DF. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 1997.
23. ROBERT C. Merton, Finanzas, Primera edición, 2003.
24. [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiypproduct.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiypproduct.htm)
25. [www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos](http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos)

# AneXos



ANEXO N° 1

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
CAMPUS STO. DGO.**

**ESTUDIO SITUACIONAL DE SOPALIN S.A.**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE**

El objetivo de la presente entrevista es evaluar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, por medio de la detección de problemas que afectan el funcionamiento de la misma.

**1.- ¿Qué tiempo usted, administra a la empresa Sopalin?**

1 a 6 meses	_____
6 meses a 1 año	_____
1 a 5 años	_____
5 años en adelante	_____

**2.- ¿La empresa dispone de Manuales de Procedimientos y Políticas Internas?**

Si su respuesta es **SI**, pase por favor a la pregunta 3. Caso contrario continúe con la pregunta 4.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**3.- ¿Qué tipo de Manuales de Procedimientos y/o Políticas Internas tiene implementada la empresa en cada una de sus áreas?**

Indicadores de gestión	_____
Indicadores financieros	_____
Manuales de operación	_____
Otros (especifique)	_____

**4.- ¿Está definida la Misión y Visión de la empresa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**5.- ¿Cuenta con estrategias financieras a corto, mediano y largo plazo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**¿Cuáles o qué tipo?**

.....

.....

.....

.....

**6.- ¿Participa Ud. Al personal las estrategias administrativas y financieras que se van aplicar en la empresa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**7.- ¿Considera Ud., que la empresa se administra bajo parámetros administrativos organizacionales?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**8.- ¿El departamento financiero emite reportes para la toma de decisiones?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**¿Cuáles o qué tipo?**

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

**9.- ¿Existen presupuestos de compras y ventas en la empresa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**10.- ¿Existen metas para el cumplimiento del presupuesto de ventas y reducción del gasto?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**¿Cuáles o qué tipo?**

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

**11.- ¿Qué herramientas de gestión financiera se aplican en la empresa?**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
CAMPUS STO. DGO.

ESTUDIO SITUACIONAL DE SOPALIN S.A.

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE EMPRESA

El objetivo de la presente encuesta es evaluar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, por medio de la detección de problemas que afectan el funcionamiento de la misma.

#### 1.- ¿Qué tiempo Ud., labora en la empresa?

1 a 6 meses \_\_\_\_\_  
6 meses a 1 año \_\_\_\_\_  
1 a 5 años \_\_\_\_\_  
5 años en adelante \_\_\_\_\_

#### 2.- ¿Qué cargo desempeña Ud., en la empresa?

.....

#### 3.- ¿Conoce Ud., la Misión, Visión y Políticas de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### 4.- ¿Conoce Usted, los objetivos que se persigue la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### 5.- ¿La empresa cuenta con Manuales y Políticas Internas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### 6.- ¿Conoce Usted, si existen metas comerciales que debe cumplir en su puesto de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuáles?.....

.....

#### 7.- ¿Considera Ud., que existe buena comunicación entre los jefes y empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**¿Por qué?**.....  
.....  
.....  
.....

**8.- ¿Recibe Usted capacitación por parte de la empresa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Que temas ha recibido.....  
.....  
.....

Que temas le gustaría recibir.....  
.....  
.....

**9.- ¿Recibe incentivos económicos por parte de la empresa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**10.- ¿Cree importante implementar nuevos sistemas de control administrativo y financiero que agilite las actividades que realiza la empresa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**¿Por qué?**.....  
.....  
.....

**11.- ¿Cree Usted que los empleados y funcionarios de la empresa, ofrecen un buen servicio a clientes y proveedores?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**¿Por qué?**.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
CAMPUS STO. DGO.

ESTUDIO SITUACIONAL DE SOPALIN S.A.

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

El objetivo de la presente encuesta es evaluar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, por medio de la detección de problemas que afectan el funcionamiento de la misma.

#### 1.- ¿Qué tiempo es Cliente de la empresa Sopalin?

1 a 6 meses \_\_\_\_\_  
6 meses a 1 año \_\_\_\_\_  
1 a 5 años \_\_\_\_\_  
5 años en adelante \_\_\_\_\_

#### 2.- ¿A través de qué medios conoció la empresa?

Radio \_\_\_\_\_  
Prensa \_\_\_\_\_  
Televisión \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

#### 3.- ¿Cómo califica la atención que brindan los funcionarios y empleados de la empresa?

Muy buena \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_

#### 4.- ¿Qué aspectos considera que debería mejorar la empresa?

Espacio físico \_\_\_\_\_  
Atención al cliente \_\_\_\_\_  
Información sobre productos \_\_\_\_\_

#### 5.- ¿Considera que la ubicación de la empresa es?

Adecuada \_\_\_\_\_  
Inadecuada \_\_\_\_\_  
Irrelevante \_\_\_\_\_

#### 6.- ¿Cómo considera los precios en relación a la competencia?

Altos \_\_\_\_\_  
Normales \_\_\_\_\_  
Bajos \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO N° 4

### **REGLAMENTO INTERNO PARA SOPALIN S.A**

#### **Reglamento Interno del Personal**

De acuerdo a la disposición del código de trabajo se crea un reglamento interno para el personal que permita regular el comportamiento laboral dentro de la empresa.

1. Asistir puntualmente al lugar de trabajo, reuniones de trabajo y cursos de capacitación cuando fueren convocados de acuerdo al horario dispuesto por la empresa.
2. Acatar las órdenes laborales e instrucciones que le impartan sus superiores.
3. Mantener buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo y jefes inmediatos.
4. Usar sin excepciones los equipos de seguridad suministrados por la empresa, para prevenir accidentes y disminuir los riesgos de inseguridad.
5. Mantener limpio el lugar de trabajo, y cuidar de su higiene personal.
6. Brindar a todos los visitantes y clientes de la empresa una buena atención.
7. Utilizar y mantener en buen estado los recursos de la empresa, vehículos, equipos, maquinarias entre otros; los mismos que serán utilizados sólo para trabajos que sean de la empresa.
8. Mantenerse informado de todas las disposiciones y prevenciones que la empresa disponga para todos.

#### **Prohibiciones del Personal**

1. Incitar a la indisciplina dentro o a sus alrededores de la empresa.
2. Abandonar los puestos de trabajo sin autorización previa del jefe superior.
3. Asistir en estado etílico o bajo el efecto de estupefacientes u otras drogas, peor aún llevarlas al interior de la empresa.

4. Sustraer dinero u otro recurso de la empresa, o utilizarlo para cualquier uso personal sin previo aviso a sus superiores o al jefe de seguridad en caso de salir fuera de las instalaciones.
5. Sacar documentos o divulgar información que sean importantes para la empresa.
6. Se prohíbe el maltrato verbal o físico entre compañeros de trabajo, clientes o proveedores.
7. Ponerse apodos obscenos entre compañeros de trabajo o entre personas ajenas a la empresa.

### **Sanciones del Personal**

La puesta en práctica de las sanciones, se realiza para corregir la inobservancia, desobediencia y desacato del reglamento interno establecido, creado con el fin de educar y disciplinar al personal de la empresa.

1. Si la falta se realiza por primera vez, se amonestara verbalmente.
2. Si reincidiera, la amonestación será escrita a través de un memorando.
3. Si volviese a reincidir por tercera vez, se impondrá una multa correspondiente al 10% de su sueldo mensual.
4. Si por cuarta ocasión, reincide en la falta se dará lugar a terminación del contrato laboral, bajo aspectos legales según el código laboral.

### **Obligaciones del Empleador**

1. Pagar a todos los empleados y trabajadores la remuneración vigente según la ley del código laboral y de acuerdo a lo estipulado en el contrato de forma puntual y a la fecha correspondiente.
2. Suministrar a todo el personal de equipos, herramientas, uniformes e implementos de seguridad para el normal cumplimiento de sus funciones laborales.

3. Brindar al personal, un lugar de trabajo adecuado y seguro, que garantice el desempeño y auspicie un ambiente agradable de trabajo.
4. Capacitar al personal periódicamente y de acuerdo al área en la que desempeña sus funciones de trabajo.
5. Afiliar al IESS a todo el personal, desde el primer día de trabajo.
6. Dar permiso a empleados y trabajadores para que reciban atención médica cuando fuere necesario o este lo requiera, previa presentación de certificado a su incorporación al trabajo.
7. Velar por el estricto cumplimiento del reglamento interno de la empresa.