

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de Responsabilidad.....	i
Certificado.....	ii
Autorización.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	1

CAPITULO 1.....7

GENERALIDADES.....7

1.1. Justificación e Importancia	7
1.1.1. Justificación.....	7
1.1.2. Importancia.....	8
1.2. Descripción de la empresa.....	10
1.2.1. Antecedentes.....	10
1.2.2. Base Legal.....	14
1.2.3. La Compañía.....	16
1.2.3.1. Reseña Histórica.....	16
1.2.3.2. Organigrama Estructural Actual.....	18
1.2.3.3. Organigrama Funcional.....	19
1.2.3.4. Filosofía Empresarial.....	22
1.2.3.5. Giro del Negocio.....	23

CAPÍTULO 2.....26

ANÁLISIS SITUACIONAL.....26

2.1. Macroambiente.....	27
2.1.1. Análisis Externo.....	27

2.1.1.1.	Escenario Económico.....	28
a.	Inflación.....	28
b.	Tasa de Interés.....	30
c.	Producto Interno Bruto.....	31
d.	Balanza Comercial.....	33
2.1.1.2.	Escenario Político.....	36
2.1.1.3.	Escenario Legal.....	38
2.1.1.4.	Escenario Social.....	39
a.	Población.....	40
b.	Desempleo.....	40
c.	Subempleo.....	41
2.1.1.5.	Escenario Tecnológico.....	43
2.1.1.6.	Escenario Ambiental.....	44
2.2.	Microambiente.....	46
2.2.1.	Clientes.....	46
2.2.2.	Proveedores.....	48
2.2.3.	Competencia.....	49
2.3.	Análisis Interno.....	51
2.3.1.	Administrativos.....	51
2.3.1.1.	Personal.....	51
2.3.2.	Producción.....	53
2.3.3.	Comercialización.....	54
2.3.3.1.	Producto.....	55
2.3.3.2.	Precio.....	55
2.3.3.3.	Plaza.....	56
2.3.3.1.	Imagen Corporativa.....	57
2.3.3.2.	Publicidad.....	58
2.3.4.	Situación Financiera.....	58
2.4.	FODA.....	59

CAPÍTULO 3	62
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA DE “MAGA” Cía. Ltda.	62
3.1. Análisis Financiero.....	62
3.1.1. Análisis Horizontal.....	65
3.1.2. Análisis Vertical.....	70
3.2. Razones Financieras.....	75
3.2.1. Razones de Liquidez.....	76
3.2.2. Razones de Endeudamiento.....	78
3.2.3. Razones de Actividad.....	80
3.2.4. Razones de Rentabilidad.....	82
CAPITULO 4	84
PPROPUESTA DEL MODELO GESTIÓN FINANCIERA	84
ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	84
4.1. Módulo I: Cuentas por Cobrar.....	84
4.1.1. Políticas de cobro.....	84
4.1.2. Condiciones.....	85
4.1.3. Período del crédito.....	85
4.1.4. Propuesta de Políticas de Cuentas por cobrar.....	87
4.2. Módulo II: Cuentas por Pagar.....	90
4.2.1. Sistema de Administración.....	90
4.2.2. Políticas de financiamiento.....	92
4.2.3. Propuesta de Políticas de Cuentas por Pagar.....	93
4.3. Módulo III: Políticas y Fuentes de Financiamiento.....	95
4.3.1. Nivel de Financiamiento.....	95

4.3.2. Políticas.....	96
4.3.3. Banca Comercial.....	96
4.3.4. Bolsa de Valores.....	97
4.3.5. Propuesta de Políticas de Financiamiento.....	97
4.4. Módulo IV: Presupuestos.....	99
a. Presupuesto	de
Ventas.....	100
b. Presupuesto	de
Compras.....	101
c. Presupuesto	de
Gastos.....	102
d. Presupuesto	de Activos
Fijos.....	102
e. Presupuesto	de
Caja.....	102
f. Estados	Financieros
Proforma.....	102
ADMINISTRACIÓN DE LARGO PLAZO.....	131
4.5. Módulo V: Activos fijos.....	131
4.5.1. Nivel de inversión.....	132
4.5.2. Costo de mantenimiento.....	132
4.5.3. Métodos de depreciación.....	133
4.5.4. Propuesta de administración de activos fijos.....	138
4.6. Módulo VI: Activos Intangibles.....	140
4.6.1. Propuesta de administración de activos intangibles.....	141
4.7. Módulo VII: Evaluación de Proyectos de Inversión.....	144
4.7.1. Inversiones.....	144
4.7.2. Métodos de valoración.....	145

4.7.3. Propuesta de administración de proyectos de inversión.....	146
4.8. Módulo VIII: Patrimonio.....	150
4.8.1. Nivel de Inversión.....	150
4.8.2. Políticas de patrimonio.....	151
4.9. Módulo IX: Resultados.....	152
4.9.1. Propuesta de Administración Financiera de los Resultados.....	152
CAPÍTULO 5.....	154
PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL INTERNO.....	154
5.1. Control Interno.....	154
5.2. Componentes del control interno.....	155
5.2.1. Diagnóstico de los componentes del control interno en MAGA Cía. Ltda.	156
a. Ambiente de control.....	156
b. Evaluación de Riesgos.....	160
c. Actividades de control.....	160
d. Sistema de Información contable y de comunicación.....	161
e. Monitoreo.....	163
5.3. Propuesta de Control Interno.....	164
CAPÍTULO 6.....	173
DEFINICIÓN DE ESTRATÉGIAS A LARGO PLAZO.....	173
6.1. Análisis Estratégico.....	173

6.1.1. Amenaza de nuevos competidores.....	174
a. Economías de escala.....	174
b. Diferenciación de productos	175
c. Necesidades de capital.....	175
d. Acceso a los canales de distribución.....	176
e. Barreras Gubernamentales.....	176
6.1.2. La rivalidad entre los competidores.....	176
6.1.3. Poder de negociación de los proveedores.....	177
6.1.4. Poder de negociación de los clientes.....	177
6.1.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	178
6.2. Definición de estrategias a largo plazo	179
6.2.1. Estrategias financieras.....	179
6.2.2. Estrategias competitivas.....	184
6.2.2.1. Estrategia de diferenciación.....	184
6.2.2.2. Estrategia de enfoque o de concentración.....	185
6.2.2.3. Estrategias de liderazgo en costos.....	186
CAPÍTULO 7	191
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	191
7.1. Conclusiones.....	191
7.2. Recomendaciones.....	196
ANEXOS.....	199
Bibliografía.....	214

LISTADO DE GRÁFICOS

CAPITULO 2

Grafico N° 1: Inflación al 2008.....	29
Grafico N° 2: Tasa de interés activa y pasiva.....	31
Gráfico N° 3: PIB en millones de dólares de la Industria Manufacturera.....	32
Gráfico N° 4: Balanza Comercial en millones de dólares.....	34
Gráfico N° 5: Tasa de desempleo al 2008.....	41
Gráfico N° 6: Tasa de Subempleo al 2008.....	42
Gráfico N° 7: Competencia MAGA en Telecomunicaciones.....	49
Gráfico N° 8: Producción MAGA 2008.....	54
Gráfico N° 9: Sistema de distribución de MAGA Cía. Ltda.....	57

CAPITULO 3

Grafico N° 10: Análisis Horizontal – Balance General (2006-2008).....	67
Grafico N° 11: Análisis Horizontal –Estado de Resultados (2006-2008).....	69
Grafico N° 12: Análisis Vertical – Balance General (2007-2008).....	73
Grafico N° 13: Análisis Vertical – Estado de Resultados (2007-2008).....	75
Gráfico N° 14: Representación gráfica de razones de liquidez (07-08).....	78
Gráfico N° 15: Representación gráfica razones endeudamiento (07-08).....	79
Gráfico N° 16: Representación gráfica razones de actividad (07-08).....	81
Gráfico N° 17: Representación gráfica razones rentabilidad (07-08).....	83

CAPITULO 4

Gráfico N°18: Período de crédito para clientes de MAGA Cía. Ltda.....	86
---	----

Gráfico N° 19: Esquema presupuestario104

CAPITULO 5

Gráfico N° 20: Componentes del control interno.....155

Gráfico N° 21: Organigrama estructural propuesto.....158

Gráfico N° 22: Eficacia Y Eficiencia Del Control Interno.....162

CAPITULO 6

Gráfico N° 23: Las cinco fuerzas de Porter.....173

LISTADO DE CUADROS

CAPITULO 2

Cuadro N° 1: Organización de Personas.....	52
--	----

CAPITULO 3

Cuadro N°2: Balance General (2004 – 2008) en USD.....	63
Cuadro N°3: Estado de Resultados (2004 – 2008) en USD.....	65
Cuadro N°4: Análisis Horizontal (2004 -2008) en USD.....	66
Cuadro N°5: Análisis Horizontal - Estado de Resultados (2004 -2008) USD.....	68
Cuadro N° 6: Análisis Vertical (2004 – 2008).....	71
Cuadro N° 7: Análisis Vertical (2004 – 2008).....	74
Cuadro N° 8: Razones de liquidez (2007-2008)	77
Cuadro N° 9: Razones de endeudamiento (2007-2008)	79
Cuadro N° 10: Razones de actividad (2007-2008)	80
Cuadro N° 11: Razones de rentabilidad (2007-2008).....	82

CAPITULO 4

Cuadro N° 12: Formulario CxC N° 1 - Evaluación del cliente.....	87
Cuadro N° 13: Formulario CxC N° 2 - Confirmación de saldos.....	88
Cuadro N° 14: Formulario CxC N° 3 - Expediente de clientes.....	89
Cuadro N° 15: Formulario CxC N° 4 - Seguimiento a clientes.....	89
Cuadro N° 16: Formulario CxP N° 1 - Fechas de pago.....	94
Cuadro N° 17: Presupuesto de ventas año 2009.....	105
Cuadro N° 18: Programación de las ventas año 2009.....	106
Cuadro N° 19: Presupuesto de Producción para Torre 60m. (unidades) ...	107
Cuadro N° 20: Presupuesto Producción para Monopolo 30m. (unidades)..	108

Cuadro N° 21: Presupuesto de necesidades de materia prima (Torres).....	108
Cuadro N° 22: Presupuesto de necesidades materia prima (monopolo)...	109
Cuadro N° 23: Presupuesto de compras de materia prima (torres).....	110
Cuadro N°24: Presupuesto de compras de materia prima–monopolo 30m..	111
Cuadro N° 25: Presupuesto de M.O.D. – Torres año 2009.....	113
Cuadro N° 26: Presupuesto de M.O.D. – Monopolo año 2009.....	113
Cuadro N° 27: Mano de Obra Directa Total.....	114
Cuadro N° 28: Presupuesto de CIF.....	114
Cuadro N° 29: Presupuesto de Gastos de administración	115
Cuadro N° 30: Presupuesto de activos fijos.....	116
Cuadro N° 31: Pagos por la adquisición de activos fijos.....	117
Cuadro N° 32: Depreciación de activos fijos por adquirir	118
Cuadro N° 33: Presupuesto de caja 2009	118
Cuadro N° 34: Estado de costo de ventas 2009	120
Cuadro N° 35: Estado de Resultados Proyectado 2009	120
Cuadro N° 36: Balance General Proyectado.....	121
Cuadro N°37: Proyección del presupuesto de caja (2010-2013).....	124
Cuadro N° 38: Estado de Resultados Proyectados (2010 – 2013).....	127
Cuadro N° 39: Balance General Proyectado (2010 -2013).....	128
Cuadro N° 40: Tabla comparativa de depreciaciones	137
Cuadro N° 41: Formulario AF N° 1 - Mantenimiento de activo fijo.....	139
Cuadro N° 42: Formulario A.I. N° 1 - Adquisición, desarrollo de activos intangibles	142
Cuadro N° 43: Formulario A.I. N° 2 -Control de Activos Intangibles.....	143
Cuadro N° 44: Formulario Pr.I. N° 1- Aprobación de proyecto de inversión.....	147
Cuadro N° 45: Ejemplo de Proyecto de inversión de Maquinaria.....	148
Cuadro N° 46: Adquisición de maquinaria mediante flujos incrementales...	149

CAPITULO 5

Cuadro N° 47: Cuestionario de control interno de Cuentas por cobrar.....	166
Cuadro N° 48: Matriz de riesgos de control.....	168
Cuadro N° 49: Matriz de riesgo de auditoría.....	169
Cuadro N° 50: Reporte de deficiencias encontradas.....	171
Cuadro N° 51: Relación del riesgo anterior y actual.....	172

LISTADO DE ANEXOS

CAPÍTULO 2

ANEXO A: Mapa de Procesos.....	200
ANEXO B: Imagen corporativa de MAGA Cía. Ltda.....	201

CAPÍTULO 4

ANEXO C: Proyección de la oferta torres (2009-2013).....	202
ANEXO D: Proyección de la oferta monopolio (2009-2013).....	203

CAPÍTULO 5

ANEXO E: Identificación de procesos para MAGA Cía. Ltda.	204
ANEXO F: Cuestionarios de control interno.....	210