



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“DISEÑO DE UN MODELO PLANEACIÓN FINANCIERA PARA
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y
LIMPIEZA. CASO: COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERÍA
MINUCHE CIA. LTDA.”**

AUTORA: MARÍA PAULINA RENTERÍA RÍOS

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
título de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA –
AUDITORA**

DIRECTOR: ECO. GALO SORIA

CODIRECTOR: ING. JOSÉ MORALES

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO
- AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María Paulina Rentería Ríos

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA. CASO: COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERÍA MINUCHE CIA. LTDA.**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, marzo del 2010

María Paulina Rentería Ríos

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO
- AUDITOR
CERTIFICADO

Eco. Galo Soria

Ing. José Morales

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA. CASO: COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERÍA MINUCHE CÍA. LTDA.”** realizado por María Paulina Rentería Ríos, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importante y útil información plasmada en este proyecto recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Paulina Rentería Ríos que lo entregue a Ing. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo del 2010

Eco. Galo Soria

DIRECTOR

Ing. José Morales

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO
- AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, María Paulina Rentería Ríos

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA. CASO: COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERÍA MINUCHE CÍA. LTDA.**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo del 2010

María Paulina Rentería Ríos

DEDICATORIA

El momento en que el ser humano culmina una meta, es cuando se detiene a hacer un recuento de todas las ayudas recibidas, de las voces de aliento, de las expresiones de amor y comprensión; es por eso que dedico éste triunfo profesional a mis queridos padres quienes con su infinita adhesión me han brindado todo su apoyo sin escatimar sacrificio alguno. A mis hermanos, porque han sido los amigos, los compañeros fieles en el camino hasta aquí recorrido, a las futuras generaciones para que les sirva como una herramienta para ampliar el conocimiento y avanzar con sus metas profesionales. Y definitivamente a Dios por otorgarme la sabiduría, fortaleza y salud para lograrlo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por amarme y regalarme estos cinco años que hoy reflejan un primer fruto, de muchos que vendrán, y que son producto de la constancia y perseverancia.

A mis padres y hermanos, que me han regalado el derecho de crecer, y que en este proceso me han acompañado, y aunque distantes han sido el motor de motivación.

A mis queridos tíos sobre todo Patricio, Marcia y Rocío, que todo el tiempo me han apoyado y ayudado. A todos quienes no puedo nombrar porque sería una gran lista, sólo les digo que: “todo el tiempo fueron mis compañeros de angustias y alegrías”, y en esta etapa han sido una realidad gratificante.

A mis profesores, que hoy pueden ver un reflejo de lo que han formado, al permitirme escoger esta profesión, y por el amor que hemos visto reflejados en su desarrollo profesional.

Y sobre todo a nuestro director, Eco. Galo Soria, que ha sido una gran ayuda y que siempre, nos ha sabido entender, aconsejar y guiar, en este proceso.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO-----	1
EXECUTIVE SUMMARY-----	3
CAPITULO I-----	5
1.1 Situación Actual de la Economía del país -----	5
1.1.1 Índices de Precios -----	6
1.1.2 Factores Demográficos-----	11
1.1.2.1 Desempleo y Subempleo-----	12
1.1.2.2 Segmentación de la PEA: Sector Formal e Informal -----	14
1.1.3 Evolución del Producto Interno Bruto-----	17
1.1.4 Reformas laborales y normativa legal relacionada vigente -----	19
1.1.5 Efectos de la Reforma Tributaria: -----	23
1.2 El Sector Servicios en la Economía del País-----	25
1.2.1 Evolución del Sector Servicios en la Economía del País-----	25
1.2.2 Importancia del Sector Servicios en el Producto interno Bruto Total.-----	30
1.2.3 Índice de Confianza Empresarial-----	33
1.2.4 Impacto de las variables macroeconómicas en el Sector Servicios -----	37
CAPITULO II-----	39
2 ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA-----	39
2.1 Base legal.-----	39
2.2 Antecedente histórico. -----	40
2.3 Diagnóstico Interno-----	41

2.3.1	Proveedores -----	44
2.3.2	Clientes-----	45
2.3.3	Competencia-----	46
2.3.4	Mercado -----	47
2.4	Proceso de generación de Servicio. -----	48
2.4.1	¿Cómo se genera la prestación de servicio?-----	48
2.4.2	¿Cómo se vende el servicio?-----	48
2.4.3	¿Cuáles son los recursos que se utiliza para la prestación del servicio? -----	49
2.4.4	Prestación de servicios alternativos. -----	49
2.4.5	Impacto de las reformas laborales vigentes en las empresas de servicio. ----	49
2.5	Administración de la Empresa -----	50
2.5.1	Estructura organizacional -----	50
2.5.2	Proceso de Administración-----	52
2.5.2.1	Organización-----	53
2.5.2.2	Dirección -----	53
2.5.2.3	Control-----	54
2.5.3	Recursos Humanos-----	55
2.5.3.1	Estructura y Características principales-----	55
2.5.3.2	Sistema de Administración de Recursos Humanos -----	56
2.6	Finanzas -----	57
2.7	Resultados -----	58
2.8	Posición Financiera -----	62
2.9	Estructura Financiera -----	67
2.10	Análisis FODA -----	68

CAPITULO III -----	70
MARCO TEORICO-----	70
3 Introducción -----	70
3.1 Proceso Administrativo-----	70
3.1.1 PLANIFICACIÓN -----	72
3.1.2 ORGANIZACIÓN -----	74
3.1.2.1 Elementos de la Organización Formal-----	74
3.1.3 DIRECCIÓN -----	76
3.1.4 CONTROL -----	78
3.2 La planificación en la Organización-----	80
3.2.1 Planificación Estratégica-----	80
3.2.1.1 Etapas de la dirección estratégica -----	81
3.2.1.2 El modelo de la Dirección Estratégica-----	84
3.2.1.3 Declaración de misión, visión de la empresa-----	85
3.2.1.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas Externas -----	87
3.2.1.5 Identificación de Fortalezas y Debilidades Internas -----	88
3.2.1.6 Establecimientos de Objetivos-----	89
3.2.1.7 Establecimiento de Objetivos a largo plazo -----	89
3.2.1.8 Establecimiento de Estrategias -----	90
El proceso de crear y seleccionar estrategias -----	91
3.2.1.9 Objetivos Anuales-----	92
3.2.2 Políticas -----	92
3.3 La planeación operativa en la organización -----	93
3.3.1 Clases de Planes Operacionales-----	94

3.3.1.1	PROCEDIMIENTOS:-----	94
3.3.3.1	PRESUPUESTOS:-----	100
3.3.3.2	PROGRAMAS:-----	102
3.3.3.3	CRONOGRAMA:-----	103
3.3.3.4	DIAGRAMA DE GANTT:-----	103
3.3.3.5	RED PERT:-----	104
3.4	Planificación Financiera-----	107
3.4.1	Panorama General de la planificación y control de utilidades-----	108
3.4.1.1	Proceso de Planificación y Control de utilidades-----	109
3.4.1.2	Planificación y Control de Utilidades en empresas no fabricantes-----	112
3.4.1.3	El presupuesto de mercancías.-----	112
3.4.1.4	Planificación del Costo del Servicio-----	114
3.4.1.5	Los Presupuestos de Gastos de Administración y Ventas-----	115
3.4.1.6	Presupuesto de Efectivo o Caja-----	116
3.4.1.7	Uso del Plan de utilidades para controlar operaciones-----	117
3.4.1.8	Análisis de Equilibrio-----	118
3.5	La administración Financiera en la Organización-----	119
3.5.1	Administración Financiera-----	119
3.5.1.1	La Responsabilidad del Administrador Financiero-----	120
3.5.1.2	Meta Principal-----	120
3.5.2	Análisis Financiero-----	121
3.5.2.1	La Contabilidad-----	121
3.5.2.2	Principios que rigen la contabilidad-----	121
3.5.2.3	Relación entre Estados Financieros-----	122
3.5.3	Métodos de Información Financiera-----	125

3.5.3.1	Clasificación de Métodos de análisis: -----	126
3.5.4	Análisis a los Estados Financieros -----	127
3.5.4.1	Las Razones de Liquidez -----	128
3.5.4.2	Razones de Deuda o Apalancamiento -----	129
3.5.4.3	Razones de Actividad-----	130
3.5.4.4	Razones de Rentabilidad -----	131
3.5.5	Capital de Trabajo y administración del activo corriente a corto plazo-----	132
3.5.5.1	Capital de trabajo neto -----	132
3.5.5.2	Administración de Cuentas por cobrar -----	133
3.5.5.3	Administración de Ingresos y desembolsos -----	134
3.5.5.4	Administración de Pasivos Corrientes-----	135
3.5.5.5	Pasivos espontáneos -----	135
3.5.5.6	Financiamiento a corto plazo sin garantía -----	136
3.5.5.7	Administración de las cuentas por pagar-----	136
3.5.5.8	Deudas Acumuladas-----	136
3.5.5.9	Préstamos bancarios -----	136
3.5.5.10	Fuentes garantizadas de préstamos a corto plazo. -----	136
CAPITULO IV -----		138
4	DISEÑO DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN-----	138
4.1	ETAPA ANALÍTICA -----	138
4.1.1	Diagnostico Situacional de la Empresa-----	138
4.1.2	Análisis interno – microambiente -----	139
4.1.3	Análisis externo – macroambiente-----	142
4.1.3.1	Entorno General-----	142
4.1.3.2	Análisis del Sector-----	144

4.1.3.3	Cinco Fuerzas de Porter -----	146
4.1.4	Elaboración de la Matriz de Factores externos (MFE)-----	148
4.1.5	Matriz de perfil competitivo -----	149
4.1.6	Consideración de expectativas-----	150
4.1.6.1	Grupos o Agentes internos -----	150
4.1.6.2	Grupos o agentes externos -----	151
4.2	ETAPA DE FORMULACIÓN -----	151
4.2.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-----	151
4.2.1.1	Diseño Filosófico -----	151
4.2.1.2	Diseño Operativo-----	155
4.2.1.3	Diseño Financiero -----	159
CAPITULO V-----		165
5	APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN -----	165
5.1	ETAPA ANALÍTICA -----	165
5.1.1	ANÁLISIS INTERNO – MICROAMBIENTE-----	165
5.1.2	Análisis externo – macroambiente-----	171
5.1.2.1	Entorno General-----	171
5.1.2.2	Análisis externo del sector-----	172
5.1.2.3	Cinco fuerzas de Porter-----	173
5.1.2.4	Matriz de Factores externos (MFE)-----	175
5.1.2.5	Matriz de perfil competitivo-----	177
5.2	ETAPA DE FORMULACIÓN -----	179
5.2.1	DISEÑO FILOSOFICO -----	179
5.2.2	Diseño Operativo-----	181

5.2.2.1	Objetivos y metas -----	181
5.2.2.2	Plan Operativo -----	188
5.2.3	Diseño Financiero -----	190
5.2.3.1	Supuestos Básicos para las proyecciones -----	190
5.2.3.2	Análisis del Estado Resultados Proyectado -----	192
5.2.3.3	Análisis del Balance General Proyectado-----	196
5.2.3.4	Análisis de Indicadores Financieros-----	198
5.2.3.5	Manejo del Flujo de Efectivo -----	201
5.2.3.6	Análisis Punto de Equilibrio-----	203
CAPITULO VI-----		206
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	206
6.1	CONCLUSIONES-----	206
6.2	RECOMENDACIONES-----	208
ANEXOS-----		209
BIBLIOGRAFÍA -----		213

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Categorización de Clases Socia-Económica	12
Tabla No. 2: Clasificación de la PEA, según segmentación del mercado laboral por áreas geográficas y sexo 2007	16
Tabla No. 3: Crecimiento Anual del PIB	18
Tabla No. 4: Reformas Laborales	20
Tabla No. 5: Presupuesto del Gobierno Central 2008	25
Tabla No. 6: Sector Terciario – Crecimiento Promedio	30
Tabla No. 7: Ingresos Mensuales 2009	41
Tabla No. 8: Costos y Gastos Mensuales 2009	42
Tabla No.9: Estructura Económica de la Compañía al 2008	43
Tabla No. 10: Principales Proveedores	44
Tabla No. 11: Clientes de la Compañía de Servicios	45
Tabla No. 12: Clientes de la Compañía de Servicios	46
Tabla No. 13: Estado de Resultados 2008 de la Compañía de Servicios Rentería Minuche... ..	59
Tabla No. 14: Estado de Resultados a Octubre 2009 de la Compañía de Servicios Rentería Minuche	60
Tabla No. 15: Estructura de Diciembre 2008 a Octubre 2009	61
Tabla No. 16: Estructura de Diciembre 2008 a Octubre 2009	62
Tabla No. 17: Estructura de Situación Financiera de Diciembre 2008.....	63
Tabla No. 18: Estructura de Situación Financiera a Octubre 2009	64
Tabla No. 19: Cuadro Comparativo del Balance General.....	65
Tabla No. 20: Símbolos del Flujograma Vertical (Convención Universal)	95
Tabla No. 21: Ejemplo del Flujograma Horizontal	98

Tabla No. 22: Lista de Verificación en la admisión de un empleado	102
Tabla No. 23: Ejemplo de Cronograma	103
Tabla No. 24: Ejemplo de Diagrama de Grantt	104
Tabla No. 25: Ejemplo de Diagrama de PERT.....	106
Tabla No. 26: Razones Financieras.....	128
Tabla No. 27: Formato de Objetivos de la empresa	157
Tabla No. 28: Parámetros para la elaboración de Flujos de Caja	162
Tabla No. 29: Segmentación de las áreas en la Compañía	167
Tabla No. 30: Factores Críticos de la Compañía de servicios.....	168
Tabla No. 31: Matriz de Factores Internos.....	170
Tabla No. 32: Matriz de Factores Externos.....	176
Tabla No. 33: Matriz de Perfil Competitivo.....	178
Tabla No. 34: Filosofía Empresarial.....	179
Tabla No. 35: Objetivos de Mercado	181
Tabla No. 36: Objetivos de Desarrollo Organizacional	183
Tabla No. 37: Objetivos Financieros	186
Tabla No. 38: Plan Operativo 2010	189
Tabla No. 39: Indicadores de Crecimiento.....	190
Tabla No. 40: Proyección para el periodo 2010.....	194
Tabla No. 41: Estado de Resultados Proyectado para el 2010	196
Tabla No. 42: Balance General Proyectado para el 2010.....	197
Tabla No. 43: Indicadores Financieros Proyectados para el 2010	198
Tabla No. 45: Punto de Equilibrio Proyectado para el 2010.....	203

Tabla No. 46: Cálculo del Punto de Equilibrio Proyectado para el 2010	204
Tabla No. 47: Verificación del Punto de Equilibrio Proyectado para el 2010	205
Tabla No. 48: Estado de Resultados 2009.....	209
Tabla No. 49: Estado de Resultados 2008.....	210
Tabla No. 50: Balance General 2009.....	211
Tabla No. 51: Balance General 2008.....	212

INDICE DE GRAFICAS

Grafico No. 1: Inflación Mensual Acumulada	7
Grafico No. 2: Inflación por divisiones de consumo a Septiembre 2009.....	8
Grafico No. 3: Inflación acumulada en septiembre cada año.....	8
Grafico No. 4: Inflación anual general, de bienes y de servicios	9
Grafico No. 5: Evolución de la restricción en el consumo de la canasta básica familiar	10
Grafico No. 6: Evolución de la tasa del desempleo (porcentajes)	13
Grafico No. 7: Evolución del Sector Formal e Informal (Porcentajes)	15
Grafico No. 8: Composición de la Población Económicamente Activa por sectores y ramas de actividad.....	16
Grafico No. 9: Crecimiento Anual del PIB	17
Grafico No. 10: Evolución del PIB.....	32
Grafico No. 11: PIB Ecuador por Sectores.....	32
Grafico No. 12: Crecimiento Sostenido del Índice de Confianza Empresarial Global	34
Grafico No. 13: Aumento de la confianza empresarial en diciembre.....	34
Grafico No. 14: Crecimiento en la demanda laboral	35
Grafico No. 15: Variación en ventas, incremento en Diciembre	36
Grafico No. 16: Saldo de Situación del Negocios	36
Grafico No. 17: Estructura Grafica Económica de la Compañía al 2008.....	43
Grafico No. 18: Organigrama de la Compañía de Servicios	50
Grafico No. 19: Organigrama posicional de la Compañía de Servicios	51
Grafico No. 20: Estructura grafica Económica de la Compañía de Servicios al 2008	67
Grafico No. 21: Estructura grafica Económica de la Compañía de Servicios al 2008	69
Grafico No. 22: Proceso Administrativo.....	71

Grafico No. 23: “Proceso Administrativo: Funciones Administrativas”	72
Grafico No. 24: “Etapas de la planeación estratégica”	81
Grafico No. 25: Modelo de Dirección Estratégica.....	84
Grafico No. 27: Principales símbolos del flujograma de bloques	99
Grafico No. 28: Flujograma de bloques: Solicitud de un nuevo empleado	100
Grafico No. 29: Componentes del presupuesto global de la empresa	101
Grafico No. 30: Diagrama de PERT.....	107

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se desarrolla en la Compañía de Servicios Rentería Minuche Cia. Ltda, dentro de ésta el estudio se centra en el tema de investigación en una propuesta de un modelo de planeación financiera, con énfasis en la administración estratégica, operativa y financiera.

En consecuencia la investigación tiene como objetivo en primer lugar, determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, las mismas que serán priorizadas para establecer soluciones en cuanto a la planificación de la empresa, lo cual va ligado a una planeación estratégica donde le permita a la compañía tener una filosofía empresarial, y esta a su vez encaminada con una planificación operativa la cual está estructurada mediante programas que constituyan un medio para la realización de las estrategias fortaleciendo internamente a la empresa, logrando así, mayor participación en el mercado y generando altos niveles de rentabilidad.

A continuación se detalla la estructura del trabajo, la cual está compuesta por seis capítulos:

El Capítulo 1: Presenta un análisis socioeconómico de cómo se encuentra el sector servicios en la economía del país y el desenvolvimiento que han tenido en los últimos años los índices macroeconómicos estableciendo un escenario económico, político y social de las oportunidades que tienen estos tipos de negocios.

El capítulo 2: Explica la organización de la compañía y el antecedente de la misma, también presenta un análisis situacional utilizando varios métodos de la empresa examinando las áreas que funcionan en la misma y las actividades que desarrollan. En este mismo capítulo también se realiza un análisis financiero para determinar sus falencias en la estructura financiera.

El Capítulo 3: En esta parte se desarrolla el marco teórico que establece los temas que son la base para la realización del modelo de planeación en el cual interviene la administración estratégica, operativa y financiera.

El Capítulo 4: En esta sección se describe como se realizo el diseño del modelo de planeación financiera en el cual se detallan los parámetros sobre los cuales se estableció el capítulo 5.

El Capítulo 5: Este capítulo se refiere a la aplicación del modelo de planeación financiera proyectado en base a tendencias de comportamientos históricos, desarrollado técnicamente mediante una planificación estratégica y operativa, lo que lleva a obtener resultados beneficiosos una vez aplicado.

El Capítulo 6: Este capítulo expone las conclusiones y recomendaciones emitidas luego de haber culminado la investigación y propuesta del trabajo, con el fin de que la empresa pueda tener herramientas adecuadas para su gestión y logre desarrollarse eficientemente.

EXECUTIVE SUMMARY

This work was developed in the Rentería Minuche Service Company , within this study focuses on the research topic into a proposal for a model of financial planning, with emphasis on strategic management, operational and financial.

Consequently, the research aims to first identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats affecting the company, the same that will be prioritized to provide solutions regarding the planning of the company, which is linked to a planning where strategic allowed the company to have a business philosophy, and this in turn designed with operational planning which is structured through programs that constitute a means for carrying out strategies to strengthen the company internally, thus achieving greater involvement in market and generating high levels of profitability.

Here's the structure of work, which consists of six chapters:

Chapter 1: presents a socioeconomic analysis of how is the services sector in the economy and the development they have had in recent years, setting the stage macroeconomic indicators economic, political and social opportunities that have these types of businesses .

Chapter 2: Explain the organization of the company and the history of it, it also presents a situational analysis using various methods of examining the areas now operating in the same and their activities. En este mismo capítulo también se realiza un análisis financiero para determinar sus falencias en la estructura financiera. In this chapter also performed a financial analysis to determine their weaknesses in the financial structure.

Chapter 3: This part develops the theoretical framework that establishes the topics that are the basis for implementing the planning model in which government intervenes strategically, operationally and financially.

Chapter 4: This section describes how the design was performed financial planning model in which details the parameters on which it established the Chapter 5.

Chapter 5: This chapter concerns the application of financial planning model projected trends based on historical behavior, technically developed through strategic and operational planning, leading to beneficial results when applied.

Chapter 6: This chapter presents the conclusions and recommendations issued after the investigation completed and proposed work in order to allow the company to have adequate tools to manage and achieve efficient development.

CAPITULO I

SITUACION ACTUAL DEL PAÍS

1.1 Situación Actual de la Economía del país

La Empresa “Calificadora de Riesgo Humphreys S.A.”.Con respecto a la situación económica del país refleja lo siguiente:

“Nuestro país tiene en vigencia una nueva Constitución , la cual se basa en la filosofía del “buen vivir”, la cual propone un cambio desde el concepto de mercado que regula a la sociedad, hacia una sociedad que regula a los mercados y acepta otras formas de organización de la producción y asignación de bienes y servicios, expande el alcance y posibilidades de los mercados financieros para desarrollar la economía popular, y propone un concepto de equilibrio económico humano, no limitado a las variables macroeconómicas (inflación y déficit fiscal).

El reconocimiento de todas las formas de organización de la producción (comunitaria, solidaria, popular) y trabajo (en relación de dependencia o autónomas, labores de auto sustento y cuidado humano), y no solo las salariales, puede promover la igualdad social y potenciar el crecimiento. Además garantiza el acceso igualitario de las mujeres a la propiedad, algo fundamental para que la igualdad de género deje de ser una declaración formal.

Para garantizar la propiedad se prohíbe en forma expresa la confiscación, pero se permite la expropiación con fines públicos, mecanismo jurídico presente en el derecho constitucional ecuatoriano desde 1830, cuya contraparte es el pago justo por lo expropiado.

También se reconoce la propiedad intelectual, pero prohíbe toda forma de apropiación del conocimiento colectivo y de los recursos genéticos. También propone un sistema nacional descentralizado de planificación participativa para dictar los lineamientos y las políticas que orienten el desarrollo.

Temas como política económica y fiscal, presupuesto, endeudamiento público, régimen tributario, sistema financiero, política comercial y trabajo se presentan en forma más precisa, asimilando la penosa experiencia de las crisis financieras, la falta de coordinación entre la política fiscal y la inversión pública, el abuso de las formas precarias de contratación laboral y las limitaciones del sistema financiero convencional.

El Ecuador que prometiera en su campaña electoral el Presidente Correa tenía como condición necesaria el triunfo del “Si” en el referéndum, pero ese triunfo no es condición suficiente para lograr el cambio deseado, sino es apenas el inicio de un nuevo régimen de regulación social cuyos resultados dependerán de los factores reales de poder”¹.

A continuación se presentan los principales indicadores de la economía ecuatoriana:

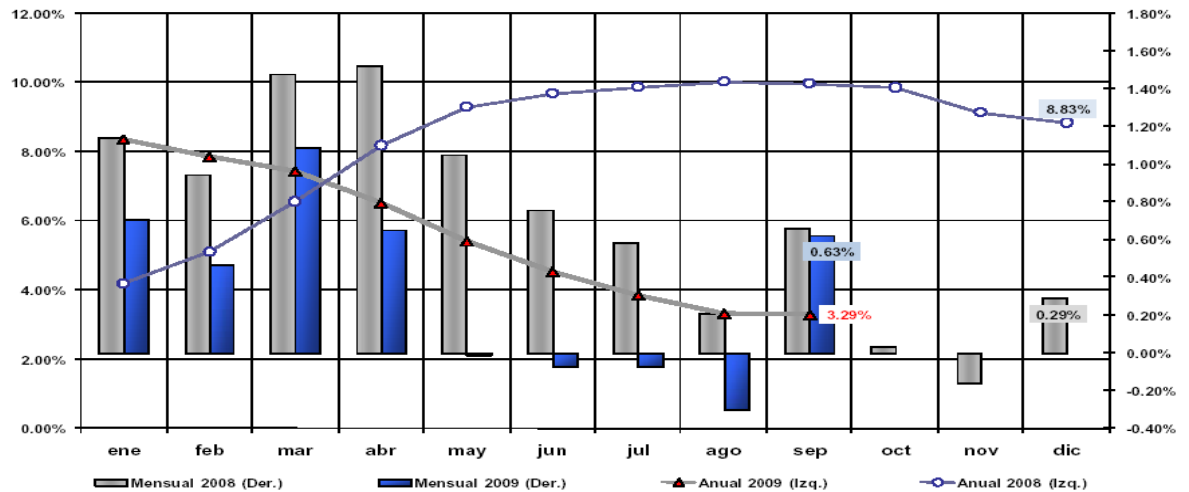
1.1.1 Índices de Precios

Los precios al consumidor en septiembre de 2009, registran una tasa de inflación del 0.63%, porcentaje similar al obtenido en igual mes del año

¹ “Calificadora de Riesgo Humphreys S.A. de la primera emisión de obligaciones de Sumesa S.A. a Diciembre 2008”.

anterior (Septiembre 2009) que fue de 0.66%. A nivel anual, se mantiene el ritmo de crecimiento de los precios en 3.29%.

Grafico No. 1: Inflación Mensual Acumulada

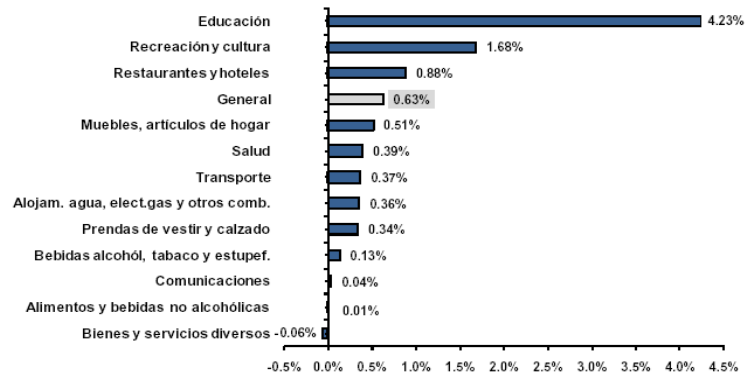


Fuente: www.bce.fin.ec

Todas las divisiones de consumo, excepto los bienes y servicios diversos, registran inflación mensual en el mes de septiembre de 2009, se destaca la variación en los precios de Educación con el 4.23%.

Grafico No. 2: Inflación por divisiones de consumo a Septiembre 2009

Inflación mensual por divisiones de consumo
Septiembre 2009

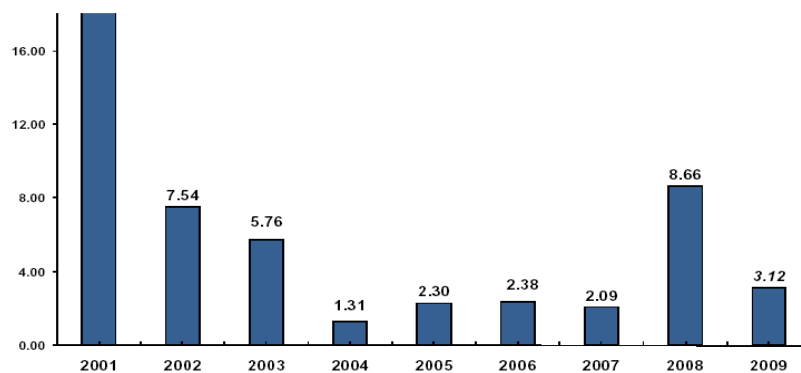


Fuente: www.bce.fin.ec

El crecimiento agregado de los precios (enero – septiembre 2009) fue del 3.12% cifra substancialmente inferior a la registrada en similar periodo del año 2008 (8.66%).

Grafico No. 3: Inflación acumulada en septiembre cada año

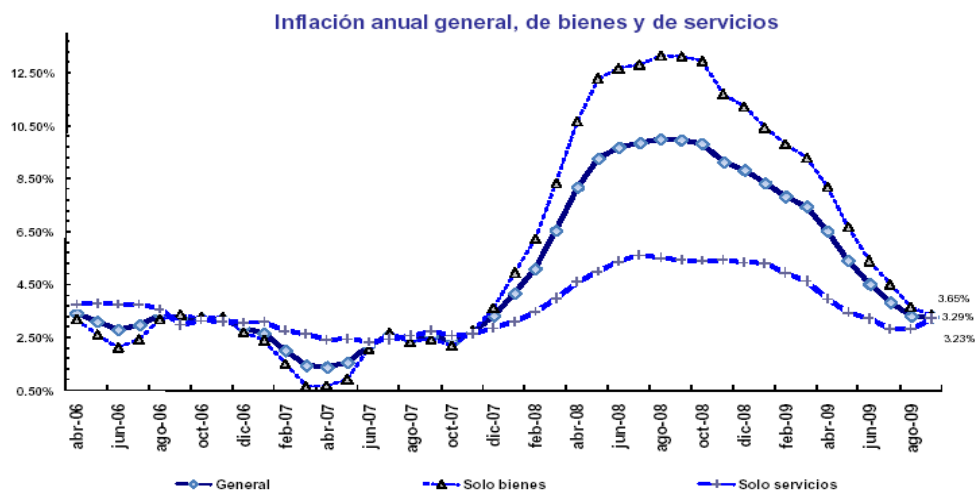
Inflación acumulada en septiembre de cada año



Fuente: www.bce.fin.ec

Al mes de septiembre de 2009, prácticamente convergen las tres inflaciones obtenidas. Sin embargo, vale indicar que la inflación de los Servicios (3.23%), permanece levemente por debajo de la General (3.29%) y la de Bienes (3.65%) que es levemente más alta.

Grafico No. 4: Inflación anual general, de bienes y de servicios



Fuente: www.bce.fin.ec

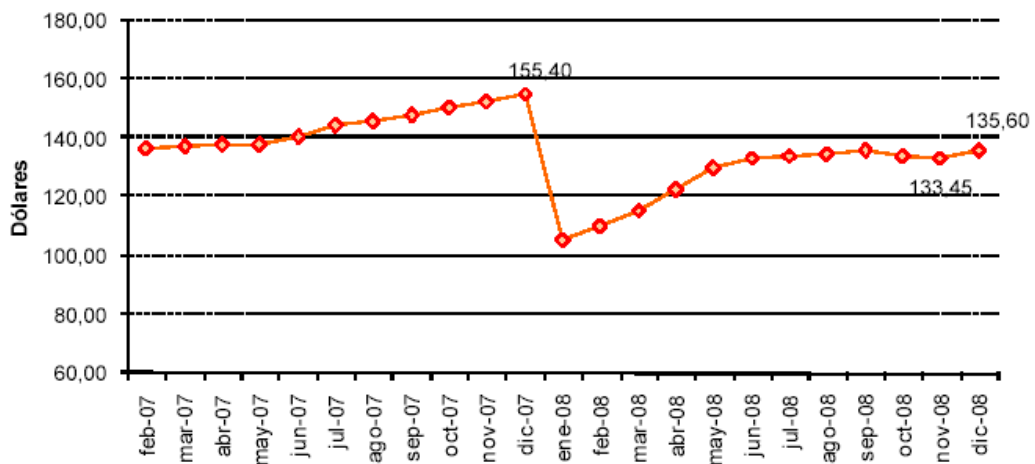
En 8 ciudades analizadas se registro una deflación mensual en Esmeraldas y Machala en el mes de Septiembre, sin embargo presentan el mayor incremento anual de precios en la división de Bebidas Alcohólicas, tabacos y estupefacientes.

Se distinguen dos tipos de canastas que contrastan los ingresos de una familia: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la básica vital que contiene 73 artículos. El ingreso mínimo que se considera para el mes de diciembre del 2008 es de 373,34 dólares en una familia constituida por 4

miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Desde el mes de enero se incorporó los incrementos salariales decretados por el gobierno.

Para el año 2009, la canasta básica familiar se fijó en 508,94 dólares; lo cual implica una restricción presupuestaria de 135,60 dólares respecto al ingreso promedio, al comparar con la restricción en consumo del mes anterior se observa un aumento de 2,15 dólares y un decrecimiento de 19,80 dólares en relación a diciembre del 2007.

Gráfico No. 5: Evolución de la restricción en el consumo de la canasta básica familiar



Fuente: www.inec.gov.ec

Con el propósito de detener el incremento de los precios de los productos de primera necesidad y de esta manera controlar en parte la inflación, el Gobierno Nacional desde Abril del 2007 estableció programas alimenticios,

de salud, educación, electricidad, telefonía celular y fija, así como agricultura. Entre estos están, el subsidio a la harina de trigo, importación directa de harina desde Argentina, inclusión del nuevo empaque de funda para el aceite, venta directa de leche “El Ordeño”, el Proyecto sopa y seco, fijación del precio del arroz y descuentos en los valores de los precios, a través de los Programas Socio Ahorro, Ferias Libres, Socio Tienda, Socio Trabajo, etc.

Otro grupo de planes de ayuda se relacionan a la eliminación del ICE, de la telefonía celular y fija, el establecimiento de la tarifa eléctrica de la dignidad, eliminación del pago de matrículas escolares y de consulta médica, entrega de uniformes y libros escolares gratuitos.

1.1.2 Factores Demográficos

La población ecuatoriana al 2008 se estima en 13,805 miles de habitantes² con una tasa de crecimiento anual del 1.5%, mientras que la población económicamente activa del país asciende a 4,373,435 personas³ con una tasa de desempleo⁴ del 6.60% y de subempleo⁵ del 45.50%.

Las provincias más habitadas son Guayas con el 24.1% del total de ecuatorianos seguido por Pichincha con el 17.4%, Manabí con el 8.6%, Los

²De acuerdo al INEC.

³ Dato obtenido al último trimestre del 2006.

⁴ Dato a Junio del 2008 de acuerdo a Cifras de Coyuntura elaborado por la U. Católica de Guayaquil.

⁵ Dato a Junio del 2008 de acuerdo a Cifras de Coyuntura elaborado por la U. Católica de Guayaquil

Ríos con el 4.7% y Azuay con el 4.4%, las demás provincias cubren menos del 3.9% cada una. Es importante resaltar que una décima parte de la población ecuatoriana ha optado por emigrar.

Tabla No. 1: Categorización de Clases Socio-Económica

% Participación	Descripción de Clase Socio-Económica	Ingresos de los Hogares (US\$)	Miembros por hogar
2.0%	Alta	> 3,001	4.2
5.0%	Media Alta	1,501 a 3000	4.5
40.1%	Media	501 a 1,500	4.5
21.6%	Pobreza Inercial	318 a 500	4.7
31.3%	Pobreza Crónica	< 317	4.7

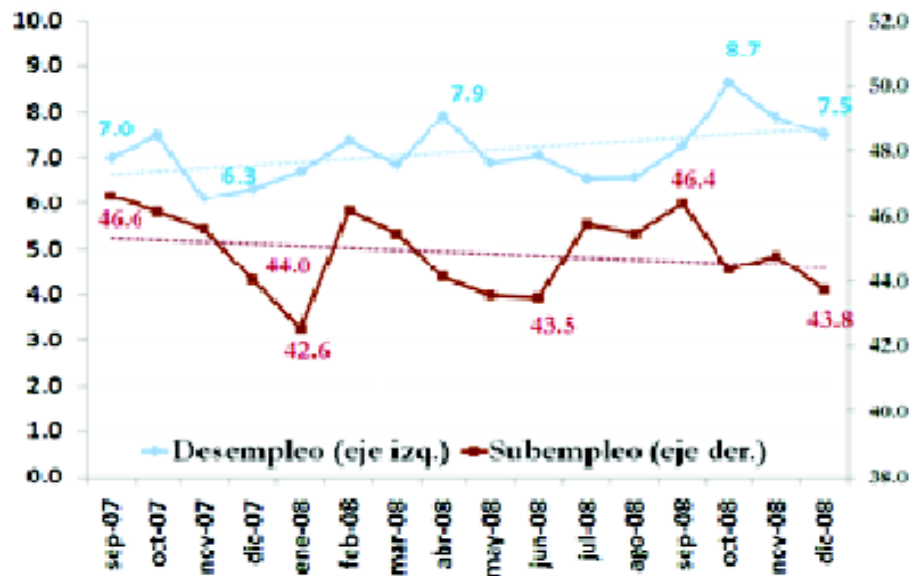
Fuente: Calificadora de Riesgo Humphreys S.A.

El nivel de consumo de la población ecuatoriana obviamente se adhiere al vaivén de la economía y sus ciclos económicos, es así que se beneficio del impacto positivo de la estabilización macroeconómica, pero debido a lo comentado sobre el alza inflacionaria, la restricciones de consumo por el desempleo en países receptores de inmigrantes, vuelve difícil el consumo de productos onerosos y más bien vuelve la mirada hacia bienes generales producidos localmente y sin o con poco valor agregado.

1.1.2.1 Desempleo y Subempleo

“A diciembre de 2008, el país alcanzó una tasa de desempleo de 7.5%, nivel superior al registrado en 2007 (6.3%). Esto se explica por la baja capacidad del mercado formal para generar mayores fuentes de trabajo, por el aumento de la población en edad de trabajar, y por los efectos adversos que está experimentando la economía ecuatoriana.

Grafico No. 6: Evolución de la tasa del desempleo (porcentajes)



Fuente: Información Estadística Mensual-BCE

Durante 2008 Guayaquil, Quito y Machala presentaron mayores tasas de desempleo. A fines de año, la mayor desocupación se registró en Guayaquil (9.48%) y Machala (8.68%), significativamente superiores a las registradas 12 meses atrás (7.04% y 3.53% en el mismo orden). Esta evolución se debe a que dichas ciudades (caracterizadas por presentar una mayor concentración de producción empresarial y un perfil agroexportador) registraron menor demanda laboral por la reducción de sus exportaciones como consecuencia de la menor demanda internacional, en especial a partir del segundo semestre de 2008. El mercado laboral de Machala tiene una alta concentración en las actividades camaronera y bananera de exportación, cuyos productos se encuentran enfrentando restricciones en la demanda internacional.

Al comparar diciembre de 2008 con diciembre de 2007, se observa una leve baja del subempleo (de 44% a 43.7%). Machala y Ambato registran las mayores tasas de subempleo; así, en diciembre de 2007 se registraron niveles de 58.8% y 52.0% respectivamente y a fines de 2008 se experimentó una reducción a 51.9% y 51.3% en el mismo orden.

1.1.2.2 Segmentación de la PEA: Sector Formal e Informal

Según el Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador publicado en la página web indica lo siguiente:

“La informalidad del mercado laboral ecuatoriano (definida como el número de ocupados que forman parte del sector informal del total de la PEA) creció en 2008, al pasar de 38.9% en diciembre de 2007 a 45.1% en diciembre de 2008. El emprendimiento familiar, privado, microempresarial ha sido una alternativa de sobrevivencia frente a la limitada generación de empleo formal de la economía. Este repunte se explica principalmente por la subocupación informal, que se evidencia en las ciudades investigadas, especialmente en Guayaquil”⁶.

⁶ Boletín Mensual de la Coyuntura Económica Ecuatoriana, Nro. 01-2009

Grafico No. 7: Evolución del Sector Formal e Informal (Porcentajes)



Fuentes: INEC-BCE

En el siguiente cuadro se indica la Evolución de la PEA en el Ecuador en cantidades por población urbana y rural donde se destaca el sector informal, dato relevante por motivo de que la empresa del caso de análisis es de mantenimiento y limpieza que requiere en su estructura de operación contar con un gran contingente de recursos humanos.

Tabla No. 2: Clasificación de la PEA, según segmentación del mercado laboral por áreas geográficas y sexo 2007

SECTORIZACIÓN DE LA PEA	PEA URBANA			PEA RURAL		
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Formal	41,4%	44,7%	36,8%	15,6%	18,1%	11,4%
Informal	42,1%	42,0%	42,2%	65,9%	62,9%	71,1%
Doméstico	4,0%	0,3%	9,0%	1,5%	0,3%	3,6%
Ocupados no clasificados	6,5%	8,1%	4,4%	14,0%	16,8%	9,2%
Desocupados	6,1%	4,9%	7,6%	3,0%	1,9%	4,7%

Fuente: INEC, ENEMDUR, 2007.

Elaboración: Autor.

En el siguiente cuadro se encuentra la composición de la PEA por sectores y ramas de actividad donde se puede recalcar el sector terciario que incluye el comercio y servicios con un 52,2% el mismo que indica la gran participación que tiene en el mercado laboral a diferencia del sector primario y secundario con 30.1% y 17.7%, respectivamente.

Grafico No. 8: Composición de la Población Económicamente Activa por sectores y ramas de actividad

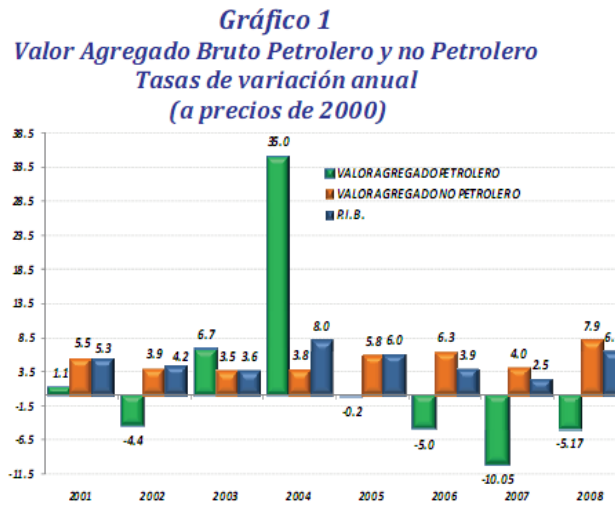
Sectores	Censo 1974	Censo 1982	Censo 2001	Enct 2007
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Total PEA ocupada (*)	100%	100%	100%	100%
Primario	49,7	35,7	31,2	30,1
Secundario	17,6	20,6	18,7	17,7
Industria y electricidad	12,9	13,5	11,7	11,2
Construcción	4,7	7,1	5,5	6,5
Terciario	32,7	43,7	50,2	52,2
Comercio	10,4	12,2	18,9	20,2
Servicios	19,3	25,0	30,9	30,0
Otros	4,1	6,5	0,4	0

Fuente: www.inec.gov.ec

1.1.3 Evolución del Producto Interno Bruto

“El PIB del año 2008 presenta un crecimiento de 6.5% respecto a 2007 (2.5%). Dicha tasa está asociada al incremento del valor agregado no petrolero, cuyo crecimiento fue de 7.9%, mientras el del 2007 llegó a 4.0%.

Grafico No. 9: Crecimiento Anual del PIB



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

En cuanto al valor agregado petrolero, en 2008 registraría un decrecimiento de 5.17%. Esta tendencia decreciente se observó también en años anteriores, debido principalmente a la limitada inversión pública y privada. El crecimiento anual de 2008 se relaciona con la formación bruta de capital fijo, cuya tasa fue de 16.1%; consumo final del gobierno, 11.6%; consumo final de hogares, 7.0%; exportaciones, 3.3%.

Tabla No. 3: Crecimiento Anual del PIB

*Oferta y Utilización Final de Bienes y
Servicios
Tasas de crecimiento (a precios de 2000)*

Variables \ Años	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p)
PIB (pc)	3.89	2.49	6.52
IMPORTACIONES	9.35	7.25	10.23
OFERTA FINAL	5.50	3.95	7.69
CONSUMO FINAL TOTAL	5.32	3.77	7.54
Administraciones públicas	3.65	6.11	11.55
Hogares	5.53	3.48	7.02
FORMACION BRUTA DE CAPITAL FIJO TOTAL	3.80	2.47	16.10
EXPORTACIONES	8.91	2.23	3.32
DEMANDA FINAL	5.50	3.95	7.69

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Al analizar la tasa de crecimiento del PIB a través de la demanda agregada, se aprecia que las exportaciones presentan una tasa de crecimiento de 3.3%, mientras en 2007 fue 2.2%, asociada a la producción y exportación de petróleo crudo, banano y flores naturales. En 2008, el consumo final de los hogares aumentó en 7%, tasa superior a la de 2007 (3.5%), como consecuencia del crecimiento de la economía y de las remesas del exterior, las cuales presentan un favorable desempeño durante el primer semestre. Por su parte, el consumo de las administraciones públicas en 2008 creció en

11.6%, mientras en 2007 fue de 6.1%. Dicha tasa se debe a la mayor cantidad de recursos que destinó el Gobierno General para la creación de nuevas entidades públicas, incrementos de sueldos y salarios de empleados públicos, adquisición de bienes y servicios.

La formación bruta de capital fijo (FBKF) creció en 16.1% en el año 2008, nivel consistente con las importaciones de bienes de capital, que refleja la inversión en la construcción de proyectos públicos y privados. El Gobierno ha desarrollado proyectos de infraestructura vial, construcción de vivienda popular, ha dado continuidad a proyectos hidroeléctricos iniciados en períodos anteriores, como es el caso de Mazar, entre otros.

El crecimiento de las importaciones en 2008 (10.2%) se debe principalmente al incremento de las importaciones de “Maquinaria, equipo y material de transporte”, 19.6%; “Productos químicos plásticos y del caucho”, 9.4%; y “Transporte y almacenamiento”, 13.4%³, cuyas participaciones en el total de importaciones son de; 36.4%, 17.0% y 13.0%, respectivamente.

La evolución del PIB por rama de actividad económicas se comentará en el punto 2 de este capítulo.

1.1.4 Reformas laborales y normativa legal relacionada vigente

Las reformas laborales han incrementado los costos de las empresas y los incrementos salariales, donde el gobierno justifica desde el punto de vista de justicia y equidad, esto ha provocado gran presión sobre el presupuesto del Estado, pues la masa salarial paso de \$2.600 millones en 2006 a \$5.500 millones en 2009, más del doble en 3 años, donde incluye el incremento de

la burocracia. En el sector privado, los costos salariales se incrementaron cada enero por decreto y mediante la eliminación de la intermediación, la tercerización laboral y del trabajo por horas, todo lo cual se agrega al desempleo, por lo tanto surgen nuevas reglas con las cuales operan las empresas y se señalan algunos efectos.

A continuación se presenta un cuadro de las Reformas Laborales en el Gobierno de Correa:

Tabla No. 4: Reformas Laborales

FECHA	DECRETO O MANDATO	CONTENIDO
Enero, 2008	Mandato 2	Busca corregir la inequidad salarial en el sector público: 1. Establece un límite máximo a las remuneraciones del sector público. 2. No distribución de utilidades para funcionarios y empresas públicas
Febrero, 2008	Mandato 4	Establece un límite para las indemnizaciones en el sector público
Abril 30, 2008	Mandato 8	Elimina la tercerización laboral, la intermediación y el contrato por horas. El gobierno busca dar fin a la precarización laboral y abusos en los contratos de trabajo
Septiembre 8, 2008	Decreto 1121	Reglamenta el Mandato 8
Mayo 18, 2009	Decreto 1701	Regula la contratación colectiva en el sector público. El decreto presenta una lista de 20 privilegios o abusos que quedan eliminados y no se pueden introducir en los contratos colectivos.

<p>Febrero 13, 2009</p>	<p>Registro Oficial 528 en la ley Orgánica Reformatoria LOSCCA</p>	<p>Se ratifica por maternidad por 12 semanas y el permiso de paternidad entre 10 y 23 días, dependiendo de las condiciones del nacimiento, consta en la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y al Código del Trabajo.</p>
-----------------------------	--	---

Fuente: Revista Gestión N°182 Economía y Sociedad (mes de agosto 2009)

Elaborado por: Maria Paulina Rentería

En los que respecta a reformas tributarias se encuentra el Impuesto a la Renta, con 5 importantes reformas:

1. Modificación al régimen de endeudamiento externo

- Elimina el escudo fiscal
- Los intereses de créditos externos contratados desde el 2008 están sujetos a retención del 25% y los pagos de intereses a una retención del 5% durante el 2009

2. Cálculo del anticipo del IR

- Cobrar el impuesto a empresas que históricamente declararon pérdida y no han pagado este tributo.

3. Reinversión de Utilidades

- Además de realizarse reinversión en maquinarias y equipos, mediante mandato se amplía el beneficio de reinversión en sectores económicos como el agrícola y financiero.

4. Exoneración del IR

- Con el mandato agrario se exoneró el sector agrícola y al de importación y comercialización de insumos agroquímicos del pago de IR para que cumplan con los requisitos de la reinversión de las utilidades y se implementen descuentos a este sector.

5. Paraísos Fiscales

- Castiga las operaciones realizadas en países considerados como paraísos fiscales.

En lo que se refiere a Reformas en el Impuesto al Valor Agregado son tres reformas:

1. Modificación al régimen de declaración y pago

- Generar más liquidez al sector empresarial, la ley estableció un plazo de 30 días adicionales para efectuar el pago del impuesto retenido lo haya cobrado o no al cliente.

2. Retenciones de IVA

- Los altos porcentaje de retención de 30, 70 y 100% ocasionan que no tengan liquidez y más aún con la exigencia que los exportadores deben retener el 100% a los proveedores esto provoca que las empresas no cuenten con recursos aunque la administración tributaria devuelva estos valores por crédito tributario.

3. Tarifa 0% para ventas del sector público

- Medida que evita que las entidades públicas paguen IVA al mismo estado y no cause problemas de liquidez.

Y por último, se tiene los cambios en los Impuesto a la Salida de Divisas.

- Evita la salida de dólares de la economía, siendo el principal la de las divisas por pago de mercaderías importadas, medida que ayudo a controlar el déficit de la balanza de pagos

1.1.5 Efectos de la Reforma Tributaria:

- Básicamente del impuesto a la renta, para mejorar los términos de equidad. Junto a las gestiones administrativas del SRI, en 2008, según esta institución, se han logrado recaudaciones internas de USD 6,195 millones, mayor a los 5,526 millones presupuestados inicialmente para este año. De tal recaudación, USD 2,369 millones corresponden al impuesto a la renta, USD 3,471 millones al IVA, USD 474 millones al ICE y USD 95 millones al impuesto a los vehículos motorizados.
- La Incidencia de la Reforma Arancelaria para promover la producción nacional mediante reducción de aranceles a la importación de bienes de capital e insumos, básicamente. La recaudación arancelaria 2008 habría alcanzado USD 816 millones, equivalente a 1.5% del PIB, porcentaje igual al de 2007.
- Eliminación de las preasignaciones del impuesto a la renta y del impuesto a los consumos especiales (ICE), y compensación a los

participes mediante transferencias corrientes del Presupuesto del Gobierno Central. Esta decisión contribuye a optimizar la administración de los recursos fiscales.

- Relevancia del gasto de capital y de inversión en el SPNF, particularmente del Gobierno Central y de Petroecuador, lo que ocasiona un efecto favorable en la actividad económica nacional. En la parte importada, estos gastos recogen el impacto de la inflación internacional.
- Incremento del gasto corriente, tanto en sueldos y salarios por efecto de la aplicación de la Ley de Homologación Salarial y otros aumentos, como en los demás conceptos: adquisición de bienes y servicios, transferencias y otros gastos corrientes (Bono de Desarrollo Humano, USD 430 millones; y, subsidio eléctrico, USD 193 millones). • Menor pago de intereses de deuda pública respecto a períodos anteriores, consecuencia del menor endeudamiento público en estos dos últimos años, mismo que generó menores obligaciones de pago.
- Pago de la Deuda del Estado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) por USD 880 millones, en efectivo, a través del Presupuesto del Gobierno Central.

En este contexto, la Ejecución Financiera Anual del Presupuesto del Gobierno Central 2008 publicada en la página web del MF muestra que éste sería del orden de USD 17,237 millones, de los cuales, el 42% constituiría gasto corriente, 38% gasto de capital y de inversión, y 20% pago de las cuentas de financiamiento.

Tabla No. 5: Presupuesto del Gobierno Central 2008

*Ejecución Financiera Anual del
Presupuesto del Gobierno Central 2008
USD millones*

	Codif.	Deveng.	Saldo por pagar
S. Educación	2,043	1,847	207
S. Comunicación	1,489	593	920
S. Defensa Nacional	1,298	1,201	103
S. Asuntos Internos	1,181	958	226
S. Salud	969	880	96
S. B. Social	705	661	46
S. Agropecuario	586	248	341
S. Des. Urbano y Vivienda	505	465	47
S. Administrativo	202	164	42
S. Jurisdiccional	186	174	14
S. Asuntos Exteriores	87	87	2
S. Ambiente	86	80	7
S. Recursos Naturales	69	51	19
Otros Organismos del Estado	61	56	5
Comercio Exterior	53	52	1
S. Finanzas	46	29	17
S. Trabajo	41	38	5
S. Turismo	23	20	7
S. Legislativo	3	2	0
Total	17,237	14,149	3,326

Fuente: Ministerio de Finanzas (página web)

De los USD 17,237 millones codificados, USD 14,149 millones se han devengado, restando un saldo por pagar de USD 3,326 millones.

1.2 El Sector Servicios en la Economía del País

1.2.1 Evolución del Sector Servicios en la Economía del País

El proyecto de tesis está enfocado hacia una empresa del sector servicios para el cual se presenta a continuación un resumen de la Evolución de este sector en la economía del país.

“El sector servicios está conformado por las actividades destinadas a “la generación de servicios de electricidad, gas y agua, construcción y obras

públicas, comercio, hoteles, bares y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, finanzas, bancos e inmobiliarias, alquiler de vivienda, servicios prestados a empresas y a hogares”⁷ conforme la estructura de Cuentas Nacionales.

Debido a la naturaleza de los servicios que generan los subsectores que conforman el sector terciario de la economía, son utilizados por los hogares y en ocasiones cuando el país está en capacidad de exportar lo hace al mercado internacional; Pero en su mayoría son consumidos por los sectores productivos que se hallan interactuando entre sí y provocan el dinamismo de la actividad económica.

De acuerdo al desarrollo de los sectores agrícola e industrial los servicios se intensifican, es decir hay una relación de dependencia, su oferta y demanda depende del dinamismo de los sectores antes mencionados, René Benalcázar Ruales escritor del “Análisis del Desarrollo Económico del Ecuador” en 1989 considera que este sector es complementario o suplementario, que debe merecer atención permanente de la política de desarrollo y la planificación de alternativas que coadyuven a su crecimiento; la generación adecuada y oportuna de estos servicios causa la confianza del inversor. A nuestro parecer esta rama se circunscribe a constituirse en la estructura que hace posible el desarrollo de los otros sectores, así, a modo de ejemplo la construcción de obras públicas como; puentes, caminos, carreteras, dinamizará la agricultura, el comercio, etc; Igualmente la prestación de los servicios financieros, la electricidad, ayudará al desarrollo de las industrias.

⁷ IBIDEM, pg. 315

El Ecuador de 1905 según estimaciones tendría una población cercana al 1'150.000 habitantes de los cuales la mayoría vivía en el área rural; Con una economía de escasa dimensión, casi primitiva, con rostros dejados por la Colonia y dominada por las exportaciones de cacao; no podía haber crecido tan rápidamente y al contrario lo único que habría logrado crecer lentamente eran las exportaciones de cacao y registrar un saldo positivo en balanza comercial. El tiempo de todas formas iba cambiando, dejando atrás los rezagos coloniales y en su paso fue formando la burguesía que día a día se desarrollaba, invertía y demandaba servicios.

A principios del siglo el propio Guayaquil no tenía canalización de aguas servidas y se moría de sed por lo que algunos años antes en 1896 un gran incendio casi terminó con la ciudad, debió haber sido un gran holocausto casi inimaginable. La sierra se encontraba en peores condiciones basta con apreciar que el único camino que unía las dos regiones era la vía Flores que se transitaba a lomo de mula; El Quito de ese entonces era una pequeña ciudad con mentalidad tradicional y una reducida administración pública, el tono general era de pobreza, no poseía servicios de luz eléctrica, canalización, ni mercados; El resto del país vivía casi en un aislamiento total, unidos por la vieja carretera García Moreno la que apenas lograba comunicar a unos cuantos pueblos; en la costa la comunicación lo hacían vía navegación fluvial.

Algunos datos pueden completar la imagen del desarrollo económico de este periodo, así, el ingreso per cápita según estimaciones no debe haber sido más de 50 o 60 dólares; Hasta 1950 muy poco había pasado en la economía por lo que no se puede precisar que sucedió con el sector terciario, solo establecer estimaciones. Durante el periodo de 1950 a 1985 el sector

servicios aportó a la economía con el 44% del PIB⁸ en promedio, con un crecimiento del 5,4%.

La tasa de crecimiento más alta de los subsectores corresponde a la electricidad, gas y agua que se desarrolló a un ritmo del 10,8% anual, luego está el petróleo y minas; esto se debe a que el Modelo Desarrollista producto de los fines que perseguía el Estado tubo que invertir y construir la obra pública necesaria para el desarrollo de la industria, como puentes, carreteras, plantas hidroeléctricas agua potable, canalización, servicios bancarios y otros. Bajo esta dirección se dirigió la planificación económica, la construcción, la obra pública, se desarrollo el comercio, hoteles, restaurantes, servicios financieros, bancos e inmobiliarias que lograron crecer al 5,3%, anual, confirmando el hecho de que los servicios se desarrollan conforme la demanda de los sectores productivos⁹.

Durante la década de 1981 a 1990 dentro del periodo de Ajuste Estructural los servicios crecen a un promedio levemente superior a la media del PIB, así 2,9 y 2,2% respectivamente; aunque su aporte crece en comparación con el periodo anterior pasando al 54,3% del PIB. Durante el gobierno del Dr. Hurtado igual que en los otros sectores los servicios decrecen en -1,5%, siendo su peor año en 1983 con -4,8%; se recupera en la administración del Ing. Febres Cordero, debido al gran impulso que recibió la agricultura y la construcción alcanzando 4,1%; En los dos primeros años del periodo presidencial del Dr. Borja su desarrollo es igual al que experimenta el PIB a excepción de 1989.

⁸ IBIDEM, pg. 317

⁹ IBIDEM

Para la próxima década caen los servicios en idéntica forma que el PIB, así lo demuestra las estadísticas 1,3 y 1,8% respectivamente; En el periodo del Arq. Duran Ballen el sector se amplía mínimamente al 2%, siendo el 54% el mayor aporte que hace al PIB; En los cuatros años finales del siglo el sector terciario de la economía prácticamente decrece en -0,65%, como de igual forma lo hacen los demás sectores, a excepción del petrolero; La media de crecimiento del sector durante el periodo analizado es del 2% confirmando la regla de que el PIB se desarrolla en igual forma que el sector servicios, el aporte al PIB esta en el orden del 54%, siendo su mejor año en 1989 con 54,7% experimentando un desarrollo del 3,7%”¹⁰.

Del año 2000 al 2008 existe un notable crecimiento, ya que a raíz de la implantación de la dolarización las actividades productivas del sector servicios registraron un crecimiento del 2.52%, tomando en cuenta también una tasa de crecimiento poblacional del 2.10% de un lapso de 8 años (2001 – 2008) con respecto a la economía.

¹⁰ **Alfredo Uquillas, C.:** (2007) *El fracaso del neoliberalismo en el Ecuador y alternativas frente a la crisis*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/313/

Tabla No. 6: Sector Terciario – Crecimiento Promedio

CONCEPTO	SECTOR Terciario %	POBLACION %
GOBIERNO		
HURTADO	-1.50%	2.70%
FEBRES CORDERO	4.07%	2.50%
BORJA	3.70%	2.30%
DURÁN BALLEEN	2.00%	2.17%
BUCARAM	-0.65%	1.96%
ALARCON		
MAHUAD		
NOBOA		
1981 - 1990	2.93%	2.57%
1991 - 2000	1.26%	2.11%
1981 - 2000	2.10%	2.34%
2001- 2008	2.52%	2.10%
FUENTE: BCE / LIBRO DE UQUILLAS FLORES		
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.		

1.2.2 Importancia del Sector Servicios en el Producto interno Bruto Total.

“La creciente importancia que tienen los servicios en las economías modernas ha llevado a cifras en que los países desarrollados contribuye con niveles de alrededor del 80% de su PIB mientras que en las economías en desarrollo, los servicios representen menos del 50%. Asimismo, este efecto se ha evidenciado en el comercio internacional en el que, gracias a los avances tecnológicos, principalmente en el desarrollo de las telecomunicaciones y el transporte, ahora los servicios representen un poco más del 20% del total de los flujos a nivel mundial”¹¹.

¹¹ HISTORIA Y ECONOMÍA
BOLETÍN DEL THE - TALLER DE HISTORIA ECONÓMICA

Por motivo del sector en donde se desarrolla el proyecto se hace referencia de la importancia que tiene en la producción total del país, para el cual se cita un breve resumen extraído de la página de la Corporación Financiera Nacional titulado “Entorno macroeconómico” que expresa lo siguiente:

“El cambio de modelo económico por parte del Gobierno, las condiciones actuales de mercado y internacional que aqueja a la economía mundial, han ocasionado cambios en las tendencias de los principales indicadores macroeconómicos. Si bien según proyecciones del Banco Central del Ecuador, en el año 2008 el PIB real alcanzó los USD 23.264 millones, lo que significó un crecimiento del 5,32%, la proyección de crecimiento para el 2009 es de 3,15% con respecto al año anterior, lo que significaría USD 23.998 millones. Esta disminución de la tasa de crecimiento se debe principalmente a la contracción de los mercados internacionales y de la producción nacional.¹²

Los sectores que más aportaron al Producto Interno Bruto en el 2008, son principalmente: Explotación de Minas y Canteras (26%), Servicios (25%), Comercio (12%), Construcción (10%), Industria Manufacturera (9%), Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (7%) y Agricultura, Ganadería y pesca (6%)¹³.

¹² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Producto Interno Bruto 4.3.*, Diciembre 2008.

¹³ BCE, Boletín Estadístico

Grafico No. 10: Evolución del PIB

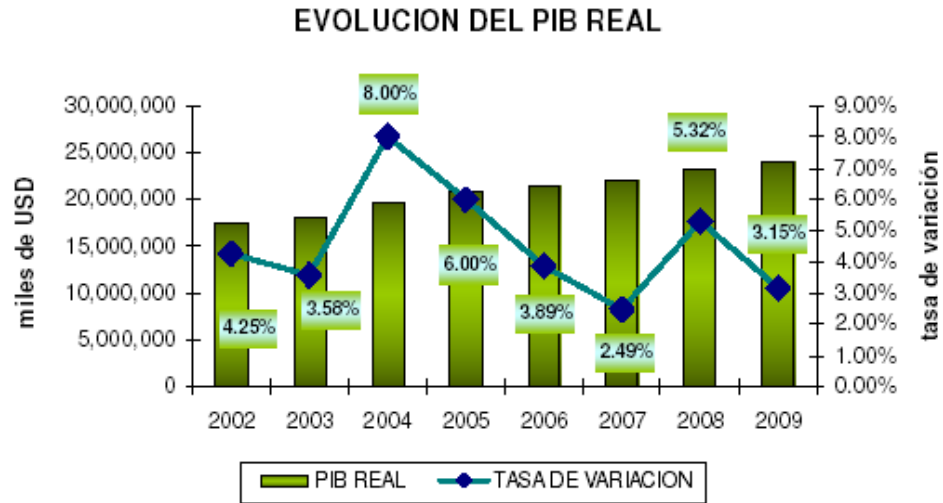


Grafico No. 11: PIB Ecuador por Sectores



Fuente: Corporación Financiera Nacional

1.2.3 Índice de Confianza Empresarial

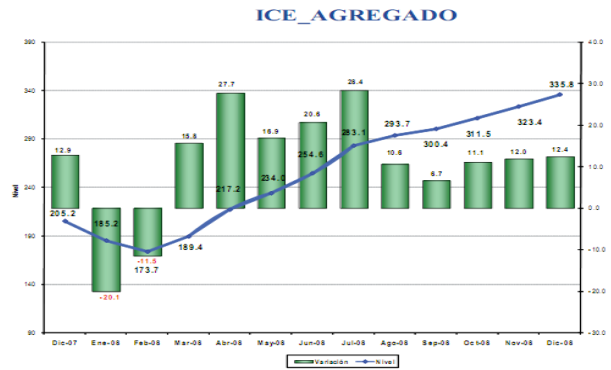
El proyecto de tesis se desarrolla en el sector servicios para lo cual hacemos referencia a una publicación sobre “Estudio Mensual del Opinión Empresarial” del Banco Central del Ecuador a Diciembre 2008 a 200 empresas ecuatorianas donde destacaron información sobre este sector:

“En el mes de diciembre, el ICE¹⁴ (Índice de Confianza empresarial global registró un incremento de 12.4 puntos.

La variación positiva del ICE global del mes de diciembre se sustenta en el crecimiento de los índices de confianza empresarial de los 4 sectores, en particular de los sectores servicios y comercial que registraron un aumento absoluto de 25.4 y 16.7 puntos, respectivamente. Les siguen en importancia los sectores de la construcción e industrial, con incrementos de 14.7 y 3 puntos, respectivamente.

¹⁴ Interpretación del ICE: A partir de Enero de 2007, se presenta el Índice de Confianza Empresarial, ICE, expresado en variaciones porcentuales mensuales. Cuando el ICE k resultante es mayor que cero, significa que la confianza empresarial del sector k, en ese mes, mejoró con respecto al mes anterior. Por el contrario, cuando el ICEk es negativo, significa que la confianza empresarial se deterioró con respecto al mes anterior en ese sector. El índice de Confianza Empresarial global (ICE) abarca cuatro sectores: Industrial, servicios, construcción y comercio.

Grafico No. 12: Crecimiento Sostenido del Índice de Confianza Empresarial Global

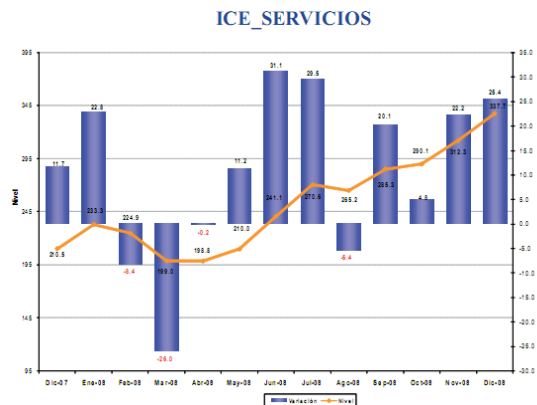


Fuente: www.bce.fin.ec

El Sector servicios presentó crecimiento en la confianza empresarial en el mes de diciembre; es así que el indicador subió en 25.4 puntos para ubicarse en los 337.7 puntos.

Al compararse a nivel anual, se observa que en diciembre de 2008, el crecimiento del indicador fue superior al registrado en el mismo mes del año 2007.

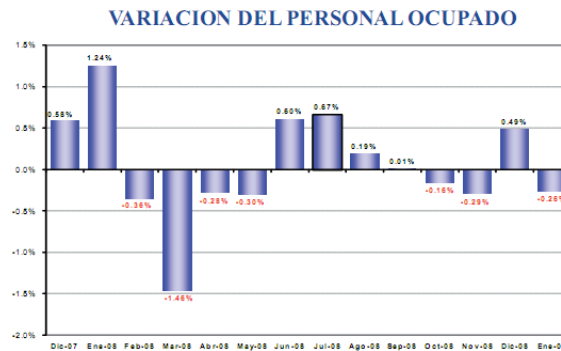
Grafico No. 13: Aumento de la confianza empresarial en diciembre



Fuente: www.bce.fin.ec

El empleo en el sector servicios en el mes de diciembre presentó una variación positiva de 0.49%, de acuerdo a los empresarios encuestados del sector. Para enero, las perspectivas mostrarían un decrecimiento de 0.26%.

Grafico No. 14: Crecimiento en la demanda laboral

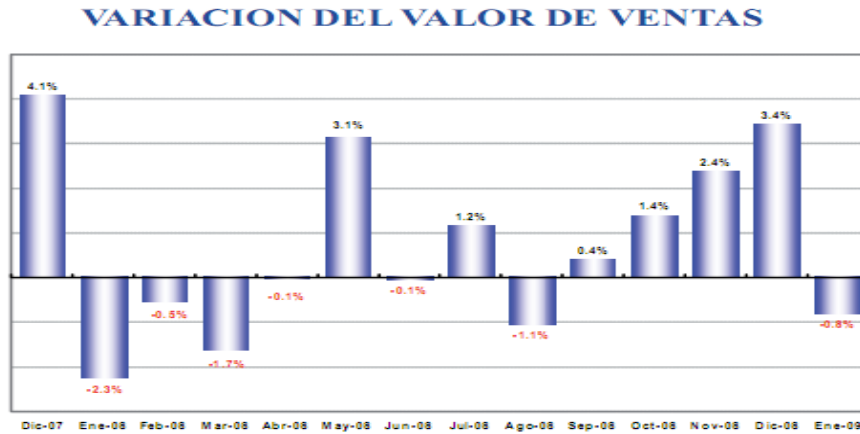


Fuente: www.bce.fin.ec

El valor de las ventas, de acuerdo con los empresarios encuestados del sector servicios creció 3.4% en el mes de diciembre, estimulado por las festividades navideñas.

Para el mes de enero, los empresarios del sector tienen expectativas negativas, ya que esperan que las ventas se reduzcan en 0.8%, en comparación con el mes de diciembre.

Grafico No. 15: Variación en ventas, incremento en Diciembre

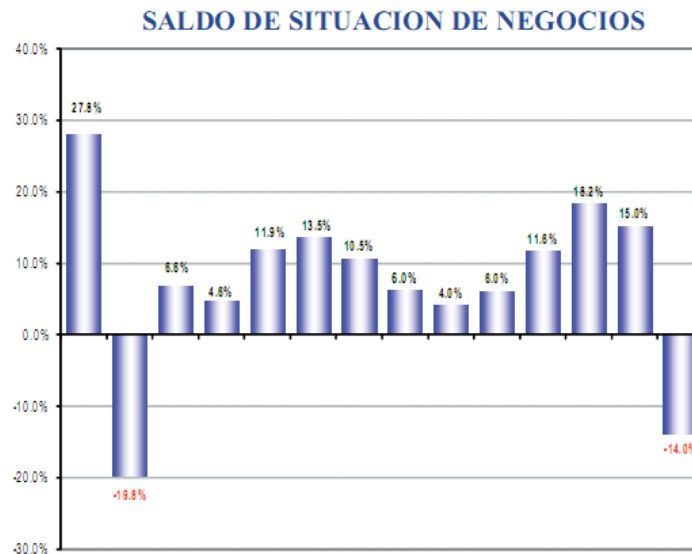


Fuente: www.bce.fin.ec

La percepción sobre la situación del negocio es menos optimista que en el mes anterior, igualmente las perspectivas para enero son negativas.

El saldo de respuesta de los empresarios que consideran estar mejor que en el mes anterior fue de 15%; mientras que para el mes de enero se registra un saldo de respuesta negativo de 14%”.

Grafico No. 16: Saldo de Situación del Negocios



Fuente: www.bce.fin.ec

El índice de confianza empresarial permite dar una esquematización actual y proyectada del sector servicios en diferencia a los otros sectores de la economía; sector comercial, industrial, y construcción; y como se ha observado es un segmento que se encuentra en constante crecimiento, y una fuente de generación de empleo, lo cual hace que su incidencia en la economía del país cada vez sea más alta.

1.2.4 Impacto de las variables macroeconómicas en el Sector Servicios

En base a lo expuesto en este segmento, se puede concluir que el sector servicios en el futuro seguirá siendo un importante segmento de las actividades productivas del país. Igualmente es de esperarse que los otros sectores de la economía continuaran desarrollando sus actividades y demandando la prestación de servicios de diversa naturaleza, dentro de las cuales merece destacarse los de mantenimiento y limpieza por lo que se ha de prever que la actividad económica en donde se desarrolla el negocio motivo de esta investigación tendrá que afrontar una mayor demanda constituyéndose en una oportunidad importante para el emprendimiento de su negocio.

Por otro lado, al ser una actividad en la que uno de sus principales componentes del costo constituye el rubro remuneración, a su personal por efectos de las políticas laborales vigentes deberá enfrentar elevados costos operacionales que le obligarán a trasladar a los mismos clientes, factor que produce un entorno desfavorable para el desarrollo de sus actividades.

Lo descrito frente a dos corrientes divergentes que se están generando en el macroambiente de la empresa deberá fortalecer sus esquemas

administrativos y manejarse con un enfoque estratégico que le permita desenvolverse en el contexto señalado.

CAPITULO II

2 ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Base legal.

La Compañía de Servicios Rentería Minuche, está constituida bajo la personería jurídica de compañía limitada, está representada legalmente por el Gerente General, posee un Registro Único de Contribuyentes por la actividad empresarial que realiza; servicio de mantenimiento y limpieza de oficinas.

Por el monto de activos y de ventas que maneja se somete a las disposiciones legales de la Ley de Régimen Tributario Interno, mediante las cuales se establece la “obligatoriedad de llevar contabilidad a las personas naturales, sociedades y las sucesiones indivisas que realicen actividades económicas en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero de cada ejercicio impositivo, superen los sesenta mil dólares (60.000 USD) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a cien mil dólares (100.000 USD) o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a los ochenta mil dólares (80.000 USD).” Ya que se encuentran trabajando alrededor de 25 personas las cuales se regulan con la Ley de Seguridad Social y el Código de Trabajo.

2.2 Antecedente histórico.

La compañía de servicios fue constituida mediante escritura pública en el cantón Machala el 24 de Octubre del 2006, con un capital social de \$10.000 dólares y con la participación de 4 socios. El objeto social de la empresa inicialmente fue la prestación de servicios de mantenimiento y limpieza de locales, instituciones públicas y privadas, posteriormente mediante reforma del 28 de Agosto del 2008 se modificó su objeto social a la prestación de actividades complementarias, en las áreas de limpieza, alimentación y mensajería, en concordancia a lo establecido en el Mandato Constituyente No. 8, objeto social con el que la empresa está en capacidad legal de realizar todos los contratos permitidos por la ley.

En sus comienzos la empresa comenzó brindando servicios al Banco de Machala S.A. y las principales agencias en la ciudad, luego para efecto de renovación del contrato al siguiente año, se extendió hasta las agencias cantonales, actualmente se presta servicios en las agencias de Zaruma, El Guabo, Huaquillas, Santa Rosa, Piñas, y La Ponce Enríquez.

Para este año 2009 la empresa sigue brindando servicios a Banco de Machala S.A., y adicionalmente se han firmado contratos con Fundación De'Miro y oficinas Yanbal del Ecuador. Consecuentemente por motivo de la realización de las funciones de la empresa, se adecuó una oficina ubicada en Callejon Banaoro y Rocafuerte en la ciudad de Machala, para una capacidad 3 empleados donde se realizan las actividades necesarias para la operación de la empresa.

2.3 Diagnóstico Interno

Para la realización del presente proyecto es necesario hacer un análisis interno del comportamiento de la empresa, donde se describa su funcionamiento y desenvolvimiento actual.

La compañía de servicios ha sido manejada desde su creación por medio de contrataciones por periodos y precios definidos, es decir sus ingresos mensuales son poco variables así como también sus costos y gastos. A continuación se presenta los ingresos mensuales del presente año 2009.

Tabla No. 7: Ingresos Mensuales 2009

INGRESOS MENSUALES AÑO 2009	
Enero	9,432.71
Febrero	9,432.71
Marzo	9,634.63
Abril	9,432.71
Mayo	9,432.71
Junio	9,764.63
Julio	9,432.71
Agosto	9,432.71
Septiembre	9,432.71
Octubre	9,432.71
FUENTE: SRM	
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.	

En la mayoría de los meses su ingreso mensual por prestación de servicios es de \$9,432.71 dólares, ya que provienen de los contratos fijos, mientras que en los meses de marzo y junio su valor es mayor debido a trabajos extras que se realizaron en el transcurso de este año.

Por otro lado, los costos y gastos mensuales que se presentan en el presente año en la empresa por la prestación de servicios son los siguientes:

Tabla No. 8: Costos y Gastos Mensuales 2009

COSTOS Y GASTOS MENSUALES 2009	
Enero	7,577.06
Febrero	7,520.83
Marzo	7,500.20
Abril	7,452.43
Mayo	8,045.56
Junio	7,517.25
Julio	7,422.13
Agosto	7,560.85
Septiembre	7,520.43
Octubre	7,487.53
FUENTE: SRM	
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.	

Como se puede observar los costos y gastos mensuales de la empresa son altos, y dentro de ellos los sueldos y los materiales son los rubros más significativos con un aproximado de \$5000 y \$1400 dólares, respectivamente. A pesar de minimizar costos por motivo de bajas utilidades del año 2008.

Para tener un mejor indicador la estructura operacional de la compañía en el año 2008 lo descrito se resume en el siguiente cuadro:

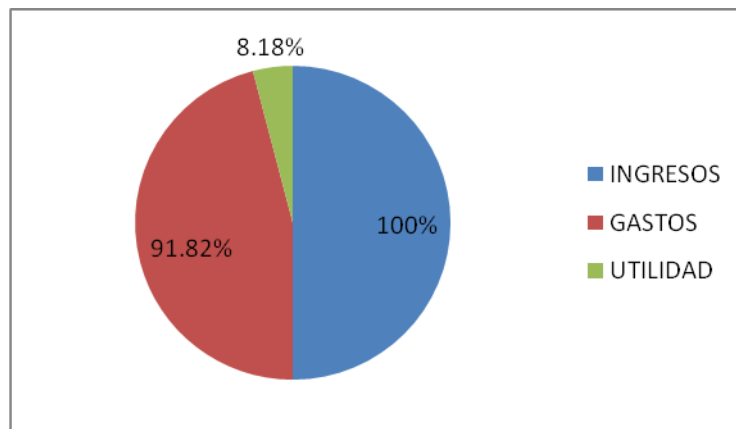
Tabla No.9: Estructura Económica de la Compañía al 2008

Estrutura Económica de la Compañía		%
INGRESOS	93925.95	100%
GASTOS	86242.54	91.82%
UTILIDAD	7683.41	8.18%

FUENTE: SRM

ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

Grafico No. 17: Estructura Grafica Económica de la Compañía al 2008



FUENTE: SRM

ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

Como se puede observar los ingresos mensuales de la empresa durante el año 2009 se han mantenido en el mismo nivel producto de la generación de servicio en forma exclusiva con los clientes actuales lo cual determina una extrema sensibilidad del negocio por la dependencia que esta manteniendo.

Para conocer el desenvolvimiento de la empresa y entender básicamente su manejo se necesita conocer 4 factores importantes como son proveedores, clientes, competidores y el mercado.

2.3.1 Proveedores

Para la compañía de servicios es de suma importancia velar por la calidad de los materiales e insumos que se utilizan para la prestación de servicios, de modo que sus principales proveedores son los siguientes:

Tabla No. 10: Principales Proveedores

PROVEEDOR	MATERIAL O INSUMO QUE PROVEE	COSTOS MENSUALES A OCTUBRE 2009	PARTICIPACIÓN %
Eproquil S.A.	Cloros y desinfectantes	3,573.20	31.75%
Proquinsur S.A.	Cloros y desinfectantes	3,400.00	30.21%
Ecoquimik S.A.	Plásticos, químicos, franelas	3,390.60	30.13%
Aguiklim S.A.	Cloros y desinfectantes	889.50	7.90%
AT&T	Maquinaria y Equipos de limpieza	0.00	0
LUX	Maquinaria y Equipos de limpieza	0.00	0
Manuel Choe Cia Ltda.	Repuestos y Mantenimiento de máquinas	0.00	0
TOTAL		11,253.30	100.00%

FUENTE: SRM
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

Como se puede observar en el cuadro, la compañía dispone de varios proveedores y la participación es muy equitativa, lo que constituye a una capacidad de negociación mayor la que permite llegar a mejores precios, mejores plazos de entrega, mejores formas de pago y a compararlos para

buscar los productos más convenientes sin dejar de lado a calidad del mismo, también resulta ventajoso el no depender de un solo proveedor sino el tener una gama de opciones, es decir, que en el caso que uno falte, existe otro en su reemplazo para la adquisición de insumos y materiales.

2.3.2 Clientes

Los clientes son quien compra los servicios y generan los ingresos que permite la operatividad de la empresa. Como se menciona anteriormente la compañía tiene contratos con diferentes entidades privadas y bancarias con las cuales trabaja por medio de contratos a plazo definido. A continuación se da a conocer los clientes a los cuales se brinda el servicio de mantenimiento y limpieza:

Tabla No. 11: Clientes de la Compañía de Servicios

CLIENTE	TIEMPO DE VIGENCIA DE CONTRATO	INGRESO MENSUAL	PARTICIPACION %
Banco de Machala S.A.	1 año	8,660.00	91.81%
Fundación De Miro	1 año	392.00	4.16%
Oficinas Yanbal del Ecuador	1 año	220.00	2.33%
Cisepro	1 año	160.71	1.70%
TOTAL		9,432.71	100%

FUENTE: SRM
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

Evidentemente el cliente más importante y riesgoso es Banco de Machala S.A. con un 91% en participación dentro de todo el grupo por lo que la compañía esta dependiendo de este contrato, por lo tanto, si este no se renueva se vería

expuesta a grandes problemas financieros desde que el eje para la generación de ingresos constituye la prestación de servicios para este cliente.

2.3.3 Competencia

En el sector servicios dentro del país existen muchas empresas dedicadas a diferentes servicios que se disputan el mercado, pero en el marco de la compañía nos enfatizamos en las empresas de servicios que compiten en la ciudad de Machala.

Las empresas más destacadas que compiten con la compañía de servicios en el mercado de la producción y prestación de servicio de mantenimiento y limpieza son:

Tabla No. 12: Clientes de la Compañía de Servicios

EMPRESA	MERCADO
Jounfulltime CIA LTDA	Instituciones Públicas
Treo CIA LITDA	Municipalidad de Machala
El mejor CIA LTDA	Entidades bancarias y privadas

FUENTE: SRM

ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

La empresa competidora con mayor presencia en este momento es “El Mejor Cia Ltda” por su cobertura en el mercado, tiene entre sus clientes a entidades como el Banco Pichincha y agencias, y entidades públicas como el Servicio de Rentas Internas, también se ha destacado por la maquinaria de última tecnología utilizada en la prestación del servicio. “Jounfulltime Cia Ltda” ha firmado contratos con instituciones públicas como la Corte Suprema de Justicia, y “Treo Cia Ltda” gana

el concurso y presta servicios en la Municipalidad de Machala, todas compiten en precios y también de acuerdo a los requisitos que demanden las empresas.

Otro punto ventajoso de estas compañías es que su maquinaria es nueva tecnología, y han adaptado nuevas estrategias para mejorar su servicio lo que ha incrementado su participación en el mercado.

2.3.4 Mercado

Como se destaco anteriormente el mercado del sector se incrementa paulatinamente; sin lugar a dudas son buenas expectativas ya que la compañía está dirigida a diferentes empresas públicas y privadas que necesitan del servicio de mantenimiento y limpieza y cada vez son la mejor elección para minimizar los costos y agilizar actividades.

El posible mercado donde se pueden presentar proformas para el siguiente año en los concursos a realizarse son:

- ✚ Entidades Públicas
- ✚ Entidades Financieras
- ✚ Entidades Privadas

2.4 Proceso de generación de Servicio.

2.4.1 ¿Cómo se genera la prestación de servicio?

La prestación del servicio se genera a través de las necesidades del cliente, según esos requerimientos se realiza la servucción¹⁵ o implementación del servicio.

La compañía de servicios construye el servicio requerido por el cliente y de esta manera lo desarrolla de tal forma sea un servicio personalizado según preferencias al cliente.

2.4.2 ¿Cómo se vende el servicio?

Todos los contratos se los ha logrado conseguir a base de la presentación de proformas a varias entidades o instituciones que son anunciadas en el periódico o por recomendaciones de clientes satisfechos. El servicio se lo vende en la satisfacción que se da al cliente luego de haber cumplido con lo establecido en un contrato y también por el valor agregado que este lleva consigo, como es el de la supervisión luego de la limpieza o la limpieza de imprevistos en el transcurso del horario laboral.

Políticas de prestación del servicio.

1. El salario mínimo de pago a los trabajadores será el mínimo vital como establece la ley pero siempre y cuando se haya cumplido a cabalidad con su horario de trabajo.

¹⁵ <http://ignaciojaramillo.bligoo.com/content/view/518284/Servuccion-como-se-genera-un-Servicio.html>

2. Todos los trabajadores tienen que tener un reemplazo en caso de ausentismo.
3. La prestación de servicio se delimitará a lo expuesto en los contratos caso contrario la compañía no se hace responsable de cualquier actividad no realizada.

2.4.3 ¿Cuáles son los recursos que se utiliza para la prestación del servicio?

Para la prestación de servicios se necesitan de herramientas las cuales son los recursos a utilizarse estos son: Recurso humano, material o físico.

El recurso humano es la mano de obra o personal que realiza la limpieza de las oficinas, estos incluyen pisos, muebles, baños, recolección de basura; y el recurso material o físico, se refiere a las máquinas como aspiradoras, abrillantadoras, y materiales como son químicos, desinfectantes, limpiadores, cloros, franelas, guantes, etc.

2.4.4 Prestación de servicios alternativos.

En la prestación de servicios alternativos se utiliza un mecanismo sencillo, que es la realización de trabajos pequeños y a muy corto plazo, estos son los lavados de muebles, alfombras, cortinas, pisos, son de tipo extraordinario y se lo hace por pedido de los clientes actuales.

2.4.5 Impacto de las reformas laborales vigentes en las empresas de servicio.

Como efecto principal de las reformas laborales, la compañía de servicios tuvo una reestructuración de personal para minimizar costos, lo que provoco

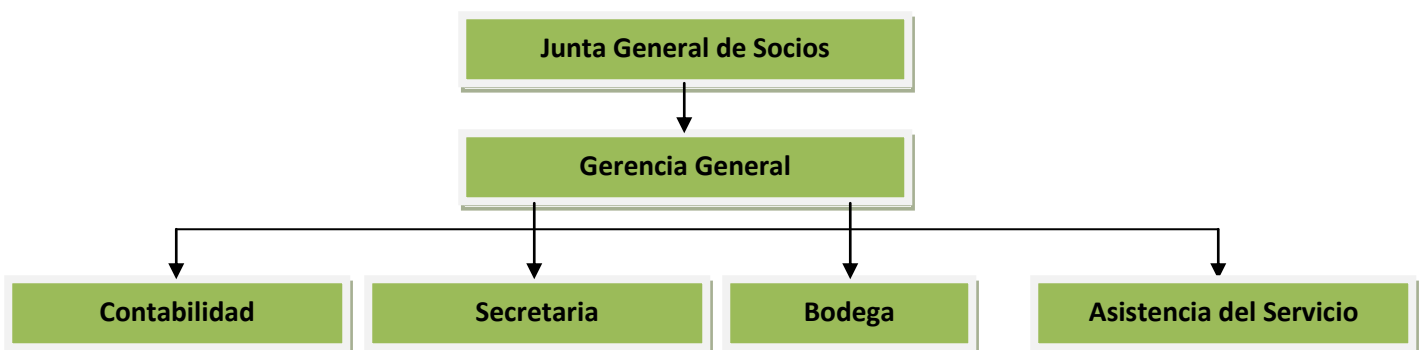
recorte de personal, y el cambio jurídico a prestación de servicios complementarios en el objeto de la compañía por Mandato No 8. Como se indico en el capítulo I.

2.5 Administración de la Empresa

El área de administración no cuenta con un programa contable que le permita cubrir las necesidades de la empresa ya que por el hecho de no existir procesos definidos no facilitan la optimización de los recursos. Por lo tanto, sería conveniente el adquirir un programa contable, pero lo más importante es que cada uno de los empleados realice todas sus actividades correctamente de acuerdo a procesos establecidos para de esta manera reducir el número de errores que solo acarrear problemas más graves en la administración y no permiten una eficiente optimización de los recursos.

2.5.1 Estructura organizacional

Grafico No. 18: Organigrama de la Compañía de Servicios



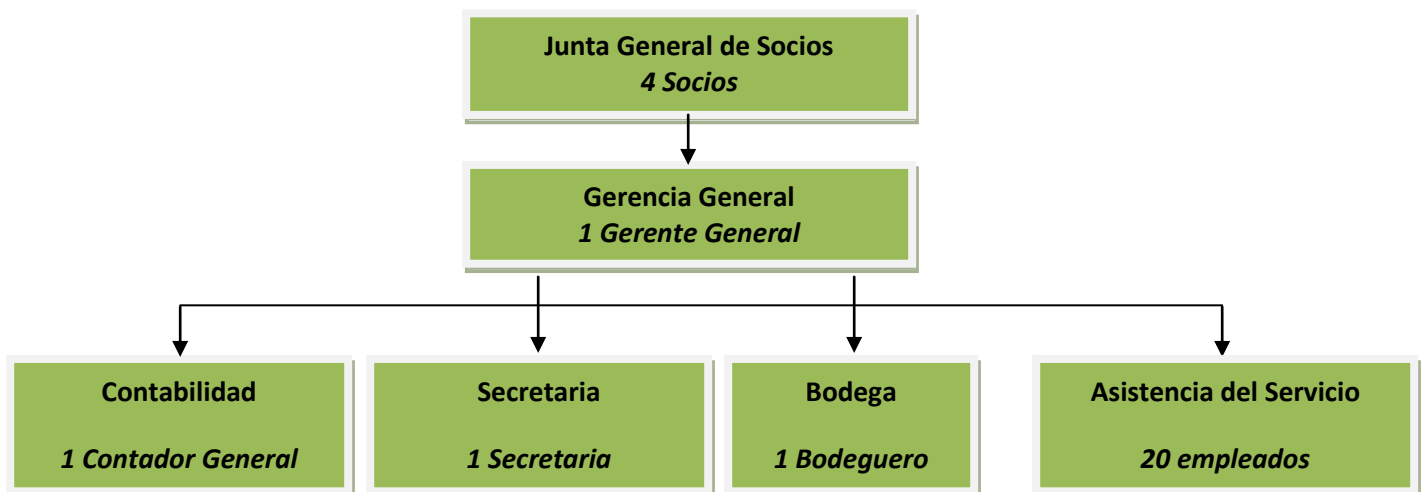
FUENTE: SRM
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

La organización de la empresa está dada por áreas, como los son: Contabilidad, Secretaria, Bodega, y asistencia del servicio todos subordinados bajo una sola Gerencia General.

Dentro del área de Contabilidad se lleva el control y declaración de impuestos a cargo del contador, en el área de secretaria se realizan las todas las tareas operativas de la empresa, donde labora 1 persona y para el área de bodega se encuentran todos los materiales e insumos que se utilizan para dar el servicio custodiado por 1 asistente y por último en el área de asistencia del servicio se encuentran 20 personas que contribuye para la prestación de servicio a los clientes de la compañía. (ver gráfico No 36).

Estos órdenes jerárquicos y áreas han sido establecidos dependiendo de su actividad y ámbito de aplicación, los cuales se han desarrollado también de acuerdo a las necesidades que se han ido presentando en la organización durante su funcionamiento.

Gráfico No. 19: Organigrama posicional de la Compañía de Servicios



FUENTE: SRM
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

2.5.2 Proceso de Administración

En la planificación se “determinan los objetivos y se realiza la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”¹⁶. Se debe establecer el marco y el rumbo de las funciones de organización, dirección y control sobre las cuales se va alinear.

La Compañía de Servicios Rentería Minuche Cia. Ltda. no posee una planeación específica ya que lo ha hecho de manera empírica desde su creación. Al ser la planificación muy básica, no existen acciones que puedan ser controladas y corregidas cuando se desvíen de sus planes trazados, por lo tanto no posee un direccionamiento hacia donde llegar.

Es importante realizar una planeación más tecnicada para aclarar, ampliar y determinar los objetivos con ello se obtendrá una selección para determinar las tareas y tener un plan de logros conseguidos para el mejoramiento del desempeño de trabajo. Lo principal es anticiparse a los problemas futuros para buscar posibles soluciones a los mismos además de saber los recursos con los que se cuenta.

¹⁶ ANDREW J. Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, Soluciones empresariales, 2003,

México.

2.5.2.1 Organización

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo¹⁷.

Dentro de este criterio se encuentra al orgánico funcional que posee la empresa, con lo que se propone dividir el trabajo en unidades operativas, aclarar los requisitos necesarios para los puestos, para tener la posibilidad de seleccionar y ubicar a las personas en los puestos adecuados según sus habilidades y capacidades además utilizar, designar y clarificar la autoridad que controlará a los miembros de la organización.

En la compañía de servicios Rentería Minuche Cia Ltda. no cuenta con una estructura organizacional respaldada en manuales de funciones, no disponen de un plan operativo anual, ni tampoco una adecuada segregación de funciones y carece de gestión estratégica lo que podría acarrear problemas laborales y económicos. Sin embargo si existen valores éticos en el personal ya que no ha existido quejas sobre robos ni enajenaciones.

2.5.2.2 Dirección

El objetivo de la dirección es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.¹⁸ Por lo tanto se debe

¹⁷ ANDREW J. Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, Soluciones empresariales, 2003,

México.

motivar a los miembros para que así desarrollen todo su potencial con retos para alcanzar el mejor esfuerzo de su parte. Se podría recompensarlos reconociendo su trabajo bien hecho con una mejor remuneración. La dirección se realiza concentrando el poder en el gerente quien se encarga incluso de las tareas operativas tornándose dificultoso dirigir a distancia ya que las agencias quedan en diferentes cantones y esto genera retraso en las actividades por lo que no existe una dirección adecuada que hace que las cosas no se hagan en el tiempo que se requiere.

Básicamente el gerente se encarga de supervisar, controlar y dirigir lo cual lo convierte en un todo para la compañía, por lo tanto no permite brindar ese servicio que tanto espera el cliente ya que no alcanza a supervisar a todas las agencias por semana, esto indica que la empresa carece de supervisión permanente y de controles internos y esto causaría ineficiencia, robos en los materiales, incumplimiento con lo establecido, operaciones ineficientes, etc.

2.5.2.3 Control

“Consiste en la comparación de los resultados con el plan general, esto con el objetivo de hacer correcciones a tiempo y cada vez que sea necesario para poder evitar su repetición. Luego de ello se debe comunicar de lo encontrado con el fin de mejorar todos los procesos y así alcanzar los niveles

¹⁸ ANDREW J. Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, Soluciones empresariales, 2003, México.

más altos de desempeño mostrando variaciones de un período a otro para hacer comparaciones”¹⁹.

El control de la compañía de servicios consiste en verificar la asistencia del personal en las diferentes oficinas o agencias a las cuales se les asigna para brindar el servicio, por otro lado carece de controles financieros y de selección de recursos humanos, no dispone de estándares o modelos financieros con los cuales puedan verificar si el costo es acorde con un presupuesto..

En resumen, se puede decir que la falta de una planeación financiera para predecir el futuro, una organización no muy clara, con una dirección y coordinación centralizada y un control que no se da abasto hacen que la empresa no opere bajo niveles de eficiencia deseadas tanto para sus empleados como para sus directivos, lo cual limita su crecimiento.

2.5.3 Recursos Humanos

2.5.3.1 Estructura y Características principales

La compañía de servicios por estar dedicada al mantenimiento y limpieza de oficina no requiere de personal calificado o profesional para las funciones de prestación del servicio, este personal profesional solo se necesita para el área administrativa donde se requiere de conocimientos para el desempeño de dichos cargos en la cual se encuentran laborando 3 personas el gerente

¹⁹ ANDREW J. Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, Soluciones empresariales, 2003, México.

general, contadora, y secretaria; mientras que en la asistencia al servicio están 20 trabajadores que son los que realizan la limpieza en los lugares asignados.

2.5.3.2 Sistema de Administración de Recursos Humanos

“El recurso humano que tiene cualquier empresa es el factor decisivo en la competitividad; por lo tanto es determinante de la supervivencia empresarial.

Todas las personas que trabajan en la organización constituyen indudablemente el factor fundamental del éxito, para lo cual es una ventaja competitiva será que estos aporten con sus conocimientos y correcta formación”²⁰.

La compañía de servicios carece de un sistema de Administración de Recursos Humanos ya que la selección del personal se lo ha venido desarrollando a través de la necesidad de la empresa, es por ello que se tiene alrededor de 20 trabajadores laborando actualmente los cuales han sido contratados de forma verbal, lo cual refleja un gran riesgo legal.

Por lo expuesto anteriormente la rotación de recursos humanos es muy alta, lo que provoca que las actividades no se cumplan a cabalidad por falta de un contrato o compromiso con la empresa.

²⁰ ANDREW J. Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, Soluciones empresariales, 2003, México

La compañía ofrece salarios de acuerdo a lo que determina las leyes del código de trabajo ecuatoriana, en el caso de los empleados que se encargan de brindar el servicio se les remunera con el salario básico proporcional a las horas trabajadas mensuales. Los pagos de salarios se hacen a tiempo y completos. El ambiente de trabajo que se ofrece es acogedor a pesar de tener poco contacto por motivo del lugar de la asignación de las actividades.

2.6 Finanzas

El análisis financiero de la Compañía de servicios se ha realizado en base a los estados financieros y demás registros que constan en los archivos.

Cabe resaltar que existen datos o acontecimientos importantes en la empresa en el periodo 2008 y 2009, que se indican a continuación:

- ✚ La empresa de servicios no tiene definido un esquema o modelo de plan de cuentas, estas se han ido creando según las necesidades a través del año.
- ✚ La empresa no dispone de un análisis financiero en el cual se determine la situación en la que se encuentra y por lo mismo no se puede aplicar ninguna medida de control.
- ✚ La compañía dispone de información como Roles de Pago, Estados Financieros al 2008, Declaraciones de Impuestos, Detalle de Clientes, Detalle de Proveedores, las cuales han sido base para realizar un análisis para conocer la situación financiera que atraviesa la compañía.

Para tener un esquematización de la situación financiera de la compañía de servicios se detalla la siguientes Resultados obtenidos en su primer año de operación:

2.7 Resultados

En el siguiente cuadro se presenta los Estados de Resultados del 2008 y a octubre 2009 de la compañía en el cual podemos visualizar lo siguiente:

Tabla No. 13: Estado de Resultados 2008 de la Compañía de Servicios Rentería Minuche

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE			
ESTADO DE RESULTADOS			
AI 31 DE DICIEMBRE DEL 2008			
INGRESOS OPERACIONALES			93,925.95
Por Servicios Prestados		93,925.95	
GASTOS OPERACIONALES			85,961.42
GASTOS DE ADMINISTRACION		22,603.17	
Sueldos	7,223.58		
Beneficios Sociales	2,864.35		
Aportes a la Seguridad Social	3,985.78		
Honorarios profesionales	40.00		
Luz, Telefono, internet	1,744.41		
Suministros y materiales	50.00		
Arriendos	2,000.00		
Otros servicios	687.24		
Impuestos a la renta	1,770.50		
Depreciacion de Activos	2,223.21		
Amortizacion de Gastos Organiz.	14.10		
GASTOS DE VENTAS		63,358.25	
Materiales	15738.85		
Salarios	47366.93		
Publicidad	252.47		
(=) UTILIDAD OPERACIONAL			7,964.53
(-) GASTOS NO OPERACIONALES			281.12
Multas e Intereses Pagados	281.12		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			7,683.41
15% UTILIDADES A TRABAJADORES			1,152.51
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			6,530.90
25% impuesto a la rta.			1,632.72
UTILIDAD DEL EJERCICIO			4,898.17

FUENTE: SRM
ELABORADO POR: CONTADOR GENERAL

Tabla No. 14: Estado de Resultados a Octubre 2009 de la Compañía de Servicios Rentería Minuche

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE			
ESTADO DE RESULTADOS			
AI 31 DE OCTUBRE 2009			
INGRESOS OPERACIONALES			94,327.10
Por Servicios Prestados		94,327.10	
GASTOS OPERACIONALES			81,351.62
GASTOS DE ADMINISTRACION		38,697.91	
Sueldos	19,500.00		
Beneficios Sociales	8,372.60		
Aportes a la Seguridad Social	2,395.50		
Honorarios profesionales	600.00		
Luz, Telefono, internet	2,865.39		
Suministros y materiales	300.00		
Arriendos	2,000.00		
Otros servicios	800.00		
Impuestos a la renta	8858.48		
Depreciacion de Activos	1,852.67		
Amortizacion de Gastos Organiz.	11.75		
GASTOS DE VENTAS		42,653.71	
Materiales	11,253.30		
Salarios	31,400.41		
Publicidad	0.00		
(=) UTILIDAD OPERACIONAL			12,975.48
(-) GASTOS NO OPERACIONALES			772.87
Multas e Intereses Pagados	772.87		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			12,202.61
GERENTE		CONTADOR	

FUENTE: SRM
ELABORADO POR: CONTADOR GENERAL

De la información desplegada de los Estados Financieros de la compañía se puede observar que los costos y gastos de la empresa únicamente se han agrupado como gastos de administración y ventas sin que se pueda evidenciar cual es el costo real del servicio.

Tabla No. 15: Estructura de Diciembre 2008 a Octubre 2009

ESTADO DE RESULTADOS				
ESTRUCTURA a Diciembre 2008 - Octubre 2009				
(Expresado en USD dólares)				
	Dic- 2008	31-Oct	Variación	%
Ingresos Operacionales	93,926	94,327	401	43%
Gastos Operacionales	85,961	81,352	-4,610	-5%
UTILIDAD OPERACIONAL	7,965	12,975	5,011	63%
(-) Gastos no operacionales	281	773	492	175%
RESULTADO DEL EJERCICIO	7,683	12,203	4,519	59%

FUENTE: SRM
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA

En cuanto a los Resultados los ingresos registrados al mes de Octubre del 2009 alcanzan el mismo valor obtenido el año anterior lo cual hace proveer que al mes de Diciembre se obtenga un incremento de ventas en 20%. Cabe indicar que este nuevo incremento se origina a los ajustes en las tarifas de servicios realizados en los contratos de extensión de los mismos a sus clientes actuales, antes que a un incremento real en las ventas.

Los resultados operacionales reflejan un incremento de 5011.00 dólares 62.92% superior al valor obtenido el año anterior lo cual a su vez ha permitido alcanzar al mes de octubre una utilidad de 12.202 dólares nivel que representa un rendimiento del 25% de los activos y

del 44% del capital, indicadores que reflejan, que no obstante las dificultades en las que se desenvuelve el negocio s, y a pesar del bajo nivel de operaciones que tiene la empresa, se está obteniendo resultados favorables, como consecuencia de un mayor margen de utilidad operacional conforme se aprecia a continuación.

Tabla No. 16: Estructura de Diciembre 2008 a Octubre 2009

ESTADO DE RESULTADOS				
ESTRUCTURA a Diciembre 2008 - Octubre 2009				
(Expresado en porcentaje sobre ingresos)				
	Dic-2008	PORCENTAJ E	Oct-09	PORCENTAJ E
Ingresos Operacionales	93,926	100.00%	94,327	100.00%
Gastos Operacionales	85,961	91.52%	81,352	86.24%
UTILIDAD OPERACIONAL	7,965	8.48%	12,975	13.76%
(-) Gastos no operacionales	281	0.30%	773	0.82%
RESULTADO DEL EJERCICIO	7,683	8.18%	12,203	12.94%

FUENTE: SRM
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA

Cabe indicar que en los costos y gastos de la compañía están los relacionados con los gastos que se derivan en los gastos por mantenimiento y depreciaciones.

2.8 Posición Financiera

A continuación se presentan los Estados Financieros de la empresa cortados al 31 de Diciembre del 2008 y 31 de Octubre del 2009.

Tabla No. 17: Estructura de Situación Financiera de Diciembre 2008

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
Al 31 de Diciembre del 2008					
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja	240		Sueldos por Pagar	2,000	
Bancos	4,154		IESS por Pagar	2,058	
Clientes	1,500		IVA por Pagar	393	
Anticipos a sueldos	1,000		Impuesto Retenido Renta por Pagar	23	
Anticipo Retencion Impuesto Renta	1,238		Proveedores	2,435	
Inventarios	6,609		15% de Distribución de Utilidades	1,153	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		14,741	TOTAL PASIVOS		8,061
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			PATRIMONIO		
Muebles y Enseres	930		CAPITAL		19,876
(-) Depreciación Acumulada	-84	846	Capital Social	19,876	
Maquinaria y Equipo	20,668		RESULTADOS		7,683
(-) Depreciación Acumulada	-1,800	18,868	Utilidad del Ejercicio	7,683	
Equipos y Sistemas Informáticos	900		TOTAL PATRIMONIO		27,559
(-) Depreciación Acumulada	0	900			
Instalaciones	134				
(-) Depreciación Acumulada	-12	122			
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		20,736			
	1,896				
ACTIVO DIFERIDO			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		
Gastos de Organización y Constitución	157				35,620
(-) Amortización Acumulada	14				
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		143			
TOTAL ACTIVO		35,620			
_____ GERENTE			_____ CONTADOR		

Fuente: SRM

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Tabla No. 18: Estructura de Situación Financiera a Octubre 2009

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				
Al 31 de Octubre del 2009				
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja	240.00			
Bancos	16,332.27			
Anticipo a clientes	1,500.00			
Anticipos a sueldos	4,578.00			
Anticipo Retencion Impuesto Renta	1,564.89			
Inventarios	6,628.62			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		30,843.78		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Muebles y Enseres	930.00	678.90		
(-) Depreciación Acumulada	251.10			
Mquinaria y Equipo	20,667.88	15,267.88		
(-) Depreciación Acumulada	5,400.00			
Equipos y Sistemas Informáticos	900.00	365.40		
(-) Depreciación Acumulada	534.60			
Instalaciones	134.40	<u>98.11</u>		
(-) Depreciación Acumulada	<u>36.29</u>			
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		16,410.29		
ACTIVO DIFERIDO				
Gastos de Organización y Constitución	156.62	<u>196.56</u>		
(-) Amortización Acumulada	<u>39.94</u>			
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		196.56		
TOTAL ACTIVO		<u>47,450.63</u>		
				<u>GERENTE GENERAL</u>
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Sueldos por Pagar			1,540.00	
IESS por Pagar			3,598.00	
IVA por Pagar			456.98	
Impuesto Retenido Renta por Pagar			32.00	
Proveedores			<u>2,435.00</u>	
TOTAL PASIVOS				
PATRIMONIO				
CAPITAL				
Capital Social			<u>19,875.51</u>	19,875.51
RESULTADOS				
Utilidad del Ejercicio			11,829.73	
Resultado del Ejercicio anterior			<u>7,683.41</u>	<u>19,513.14</u>
TOTAL PATRIMONIO				
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO				
				<u>CONTADOR</u>

FUENTE: SRM

ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA

Tabla No. 19: Cuadro Comparativo del Balance General

BALANCE GENERAL						
COMPARATIVO Diciembre 2008 - Octubre 2009						
(VALORES EN US \$)						
A C T I V O						
			ESTRUCTURA %		DIFERENCIA oct 09-dic 08	
	dic-2008	Oct-09	dic-2008	Oct-09	VALOR	PORCENTAJE
ACTIVO CORRIENTE	13,467	30,844	39	65	17,377	129.04%
ACTIVO FIJO	20,736	16,410	60	35	-4,326	-20.86%
ACTIVO DIFERIDO	143	197	0	0	54	37.92%
TOTAL DEL ACTIVO	34,346	47,451	100	100	13,105	38.16%

P A S I V O						
CORTO PLAZO	6,786.66	8,061.98	100%	100%	1,275	16%
TOTAL DEL PASIVO	6,786.66	8,061.98	100%	100%	1,275	16%
P A T R I M O N I O						
CAPITAL SOCIAL	19,876	19,876	58	42	0	0%
RESULTADOS	7,683	19,513	22	41	11,830	154%
TOTAL DEL PATRIMONIO	27,559	39,389	80	83	11,830	43%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	34,346	47,451	100	100	13,105	38%

FUENTE: SRM

ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA

Los activos totales de la empresa ascendieron a 47.451 dólares monto que comparado con diciembre del año anterior significa un crecimiento 13,105 dólares equivalentes al 38%. De la evolución de los activos cabe indicar que son los activos corrientes los que explican el crecimiento de los activos ya que estos superan los 17,377 dólares, como consecuencia principalmente de los resultados de la gestión operacional.

Por otro lado, es preciso señalar que el activo fijo registra una contracción de 4.326 dólares equivalente al 38,16% como consecuencia de los ajustes realizados en los estados financieros por la depreciación de los activos fijos.

De la información presentada se puede inferir que la empresa no registra problemas de liquidez, como consecuencia del flujo de fondos generados especialmente por la gestión operacional, que arrojaron resultados favorables.

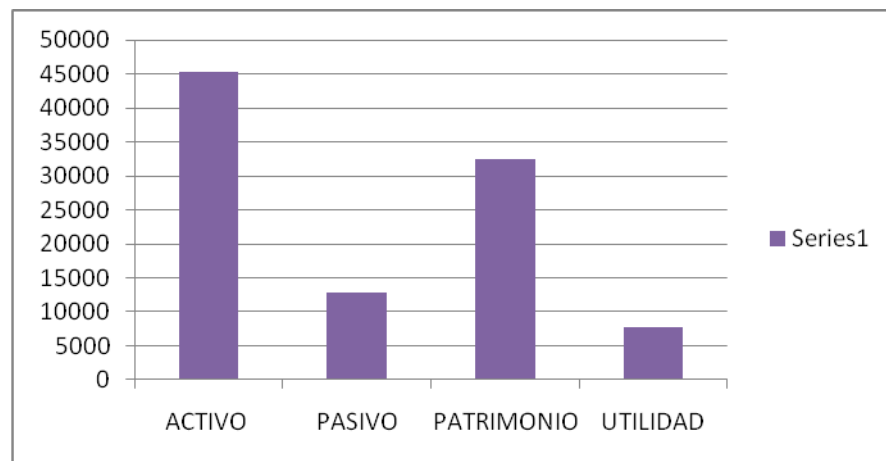
Asimismo, la empresa no tiene problemas al momento de acudir a solicitar recursos por que cuenta con un historial de seriedad y cumplimiento de sus deudas en el sistema financiero nacional.

En cuanto a la estructura de financiamiento podemos determinar solo el 16% de los activos han sido financiados con deuda esquema que potencialmente permitiría a la empresa un nuevo esquema de financiamiento para generar mayores utilidades dado a los altos porcentajes de utilidad al 2008.

2.9 Estructura Financiera

La Compañía de Servicios tiene la siguiente estructura económica al 2008:

Grafico No. 20: Estructura grafica Económica de la Compañía de Servicios al 2008



FUENTE: SRM
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

No obstante, que la empresa no presente problema de liquidez, el capital de trabajo de la empresa no ha sido manejado de manera adecuada por carecer de controles financieros y la aplicación de herramientas, es decir los activos circulantes de la empresa son lo suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable. Sin embargo esto se ha dado por estrategias deficientes en el manejo de efectivo, por la falta de coordinación entre los vencimientos de pagos a proveedores, y a esto le suma la falta de controles para realizar desembolsos para compras de suministros donde no se pide factura, esto

causa perdida al momento del registro y el pago de los impuestos causados, razón por la cual se paga altos rubros de impuestos.

Finalmente, al no estar definidas correctamente la estructura organizacional de la empresa, y al no contar con un adecuado sistema de contabilidad, los estados financieros no se presentan oportunamente.

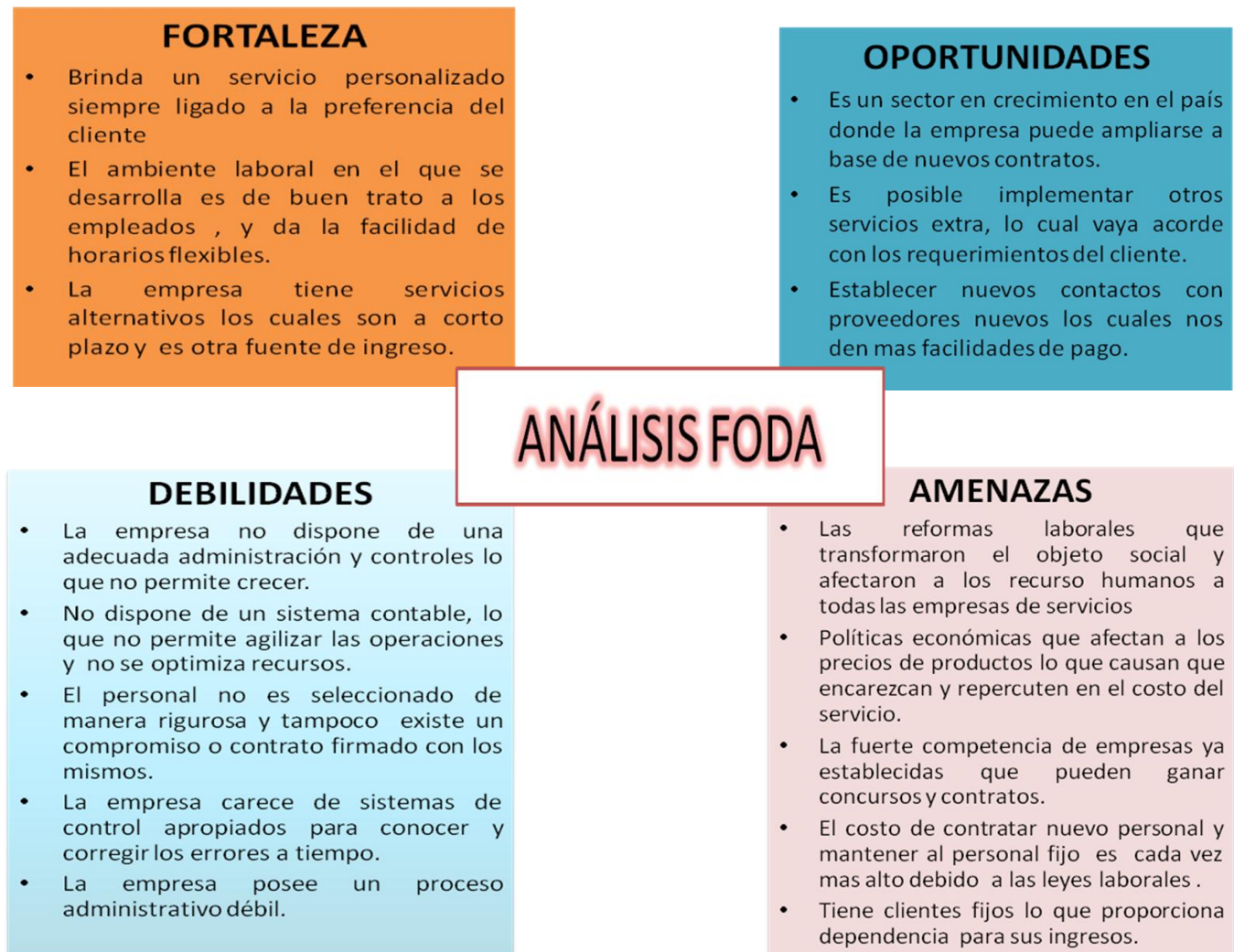
2.10 Análisis FODA

En base a lo expuesto en los puntos anteriores, a continuación se presenta un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas FODA

“Este análisis permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa para poder realizar estrategias y enfrentar las condiciones tanto externas como internas”²¹

²¹ SERNA G, Humberto, “Planeación y Gestión Estratégica”, Serie Gerentes, Cuarta Edición, 1996, Colombia.

Grafico No. 21: Estructura grafica Económica de la Compañía de Servicios al 2008



FUENTE: SRM
ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3 Introducción

Para el desarrollo del proyecto de tesis es necesario resaltar temas y conceptualizaciones importantes relacionados con la planeación administrativa, operativa y financiera las cuales serán guías para la obtención de los objetivos planteados.

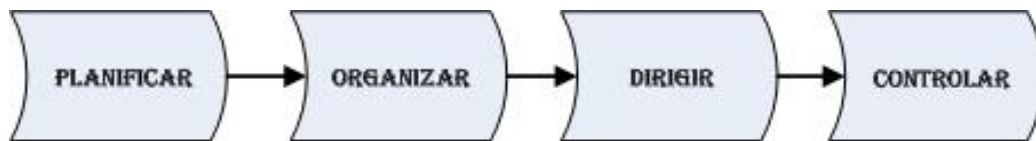
3.1 Proceso Administrativo

“Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la empresa.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales,

desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”²².

Gráfico No. 22: Proceso Administrativo



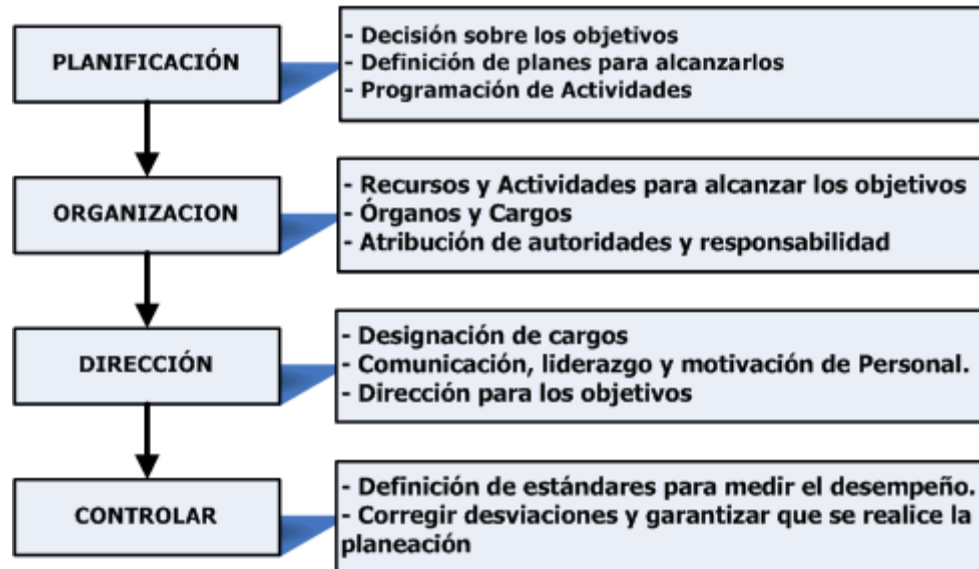
Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

“Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo”²³.

²² Administración – Stoner, Freeman, Gilbert- sexta edición – Pearson Educación

²³ Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

Grafico No. 23: “Proceso Administrativo: Funciones Administrativas”



**Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.
Autor: I. Chiavenato.**

3.1.1 PLANIFICACIÓN

“La planificación es una función primaria de la administración. Es el proceso sobre el cual no solo se establece los objetivos, sino que también se integran todos los recursos para alcanzarlos en forma provechosa. La planificación determina el tamaño y el tipo de organización necesaria de las operaciones, los tipos de programas de acción, de las actividades que se requieren, y los sistemas de control para vigilar el proceso. La planificación responde las preguntas: ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo llegamos ahí?, ¿como lo estamos haciendo?”²⁴

²⁴ Principios de Administración – Terry & Flanklin- tercera edición

“Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus objetivos, metas y acciones, y basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que:

1. La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
2. Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y
3. El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir los objetivos, metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobre decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.”²⁵.

²⁵ Administración – Stoner, Freeman, Gilbert- sexta edición – Pearson Educación

3.1.2 ORGANIZACIÓN

“Organizar es establecer relaciones afectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

3.1.2.1 Elementos de la Organización Formal

Existen 3 conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal. Estos son:

1. *La división del trabajo.*- Significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización en el trabajo permite al empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad, lo que contribuye a la eficiencia organizacional
2. *La departamentalización.*- se refiere a la estructura formal de la organizacional compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí.
La departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos de unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos, todo para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.
3. *El grado o alcance del control.*- se refiere al número de subordinados inmediatos que depende de un gerente. Un control amplio, o sea, un gerente que tiene un número relativamente grande de subordinados inmediatos por lo general da como resultado pocos niveles organizacionales y un aplanamiento de estructura. Un número

pequeño de niveles organizacionales facilita la comunicación, pero los controles amplios constituyen un reto para un gerente, ya que en el ámbito de las operaciones se amplía y se presenta la oportunidad para crecer y demostrar lo que puede hacerse.

Estrechamente relacionadas con el tramo de control esta la centralización y descentralización. Los grados de centralización de una organización afectarán al tramo de control y, en consecuencia, a las tareas de administrar. La centralización tiende a concentrar la toma de decisiones en la cumbre de la organización, en tanto que la descentralización dispersa la toma de decisiones y la autoridad totalmente y hacia debajo de la jerarquía organizacional. El punto clave es saber que toma de decisiones en realidad ha llevado a cabo por los gerentes en los niveles medio e inferior de la organización.

La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización. La organización crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control del gerente”²⁶.

“Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo, la organización que pretende desarrollar programas de software para computadoras necesitará una estructura diferente a la que requiere un fabricante de pantalones vaqueros. Producir un producto estandarizado, como un pantalón vaquero requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la

²⁶ Administración – Stoner, Freeman, Gilbert- sexta edición – Pearson Educación

formación de equipos profesionales, por ejemplo, analistas de sistemas y programadores. Aunque estos profesionales deben interactuar con eficacia, es imposible organizarlos como si fueran trabajadores de una línea de montaje. Por tanto los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de las organizaciones. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros”²⁷.

3.1.3 DIRECCIÓN

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se usan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo”²⁸.

“Los líderes de más éxito en toda la organización ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización de

²⁷ Administración – Stoner, Freeman, Gilbert- sexta edición – Pearson Educación

²⁸ Administración – Stoner, Freeman, Gilbert- sexta edición – Pearson Educación

ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo. Líderes proporcionan visión a sus seguidores, y la dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito.

Elementos de la Dirección

- El Jefe: Es aquel que tiene la función de dirigir.
- Los Dirigidos: Son a los que dirige el jefe.
- La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- Importancia: Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

El liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionados para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la “teoría del gran hombre”, de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distingan a los líderes de los seguidores, y a los líderes con éxito y a los líderes fracasados.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo y practicantes.

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor”²⁹.

3.1.4 CONTROL

“Controlar es determinar cómo se está realizando; esto es, evaluar el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. El control puede considerarse como la detección y corrección de variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas. Es probable que ocurran algunos errores, pérdida de esfuerzo y directrices inefectivas y ser causa de desviaciones injustificadas del objetivos que se persigue. Es de importancia tener presente que el propósito del control es positivo, es hacer que suceda las cosas por medio de las actividades planeadas. El control es una necesidad administrativa que forma parte del las funciones de la administración, mientras más estrecha sea la unión, tanto más efectivo es el control.

Un plan debe identificar y especificar los controles necesarios, de lo contrario no es un plan viable. el control efectivo ayuda en el esfuerzo de regular el desempeño real para asegurar que tiene lugar según lo planeado.

²⁹ Principios de Administración – Terry & Flanklin- tercera edición

El control consiste en un proceso compuesto de tres pasos definidos que son universales:

1. *Medición del desempeño.*- es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida. Sin la medición, el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden o no ser confiables. La medición requiere una unidad de medida y una cuenta de cuántas veces la entidad está bajo consideración.
2. *Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen.*- el comparar el desempeño. Cuando hay diferencia entre el desempeño y el estándar. Establecer una variación rígida absoluta o incluso una gama de los que es satisfactorio no es adecuado. Las desviaciones relativamente pequeñas del estándar son aprobadas para el desempeño de algunas actividades, en tanto que en otros casos, una ligera desviación puede ser grave. Los gerentes encargados del control, por tanto, deben analizar, evaluar y juzgar los resultados con lo mejor de su habilidad.
3. *Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.*- puede considerarse como el paso que asegura que las operaciones están ajustadas y que se hacen esfuerzos para alcanzar los resultados inicialmente planeados. Siempre que se descubran variaciones de importancia, es imperativa una acción enérgica e inmediata.

Una acción remediadora es preferible a la acción correctiva; esto es, este último paso en el proceso de control implica más que buscar dificultades y corregirlas. Debe descubrirse la verdadera causa de la dificultad y hacer

esfuerzas para eliminar la fuente de la discrepancia. Además, se obtiene una genuina ayuda y cooperación, y esto es de esencial importancia”³⁰.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades del control. Los administrativos tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon.

3.2 La planificación en la Organización

“Planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán. la planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis; es un esfuerzo determinado, controlado y dirigido por los gerentes, el cual se nutre a menudo de los conocimientos y experiencias de empleados de todas las áreas de la organización”³¹.

3.2.1 Planificación Estratégica³²

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y

³⁰ Principios de Administración – Terry & Flanklin- tercera edición

³¹ Administración: Una ventaja competitiva de Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. 4ta Edición 2004.

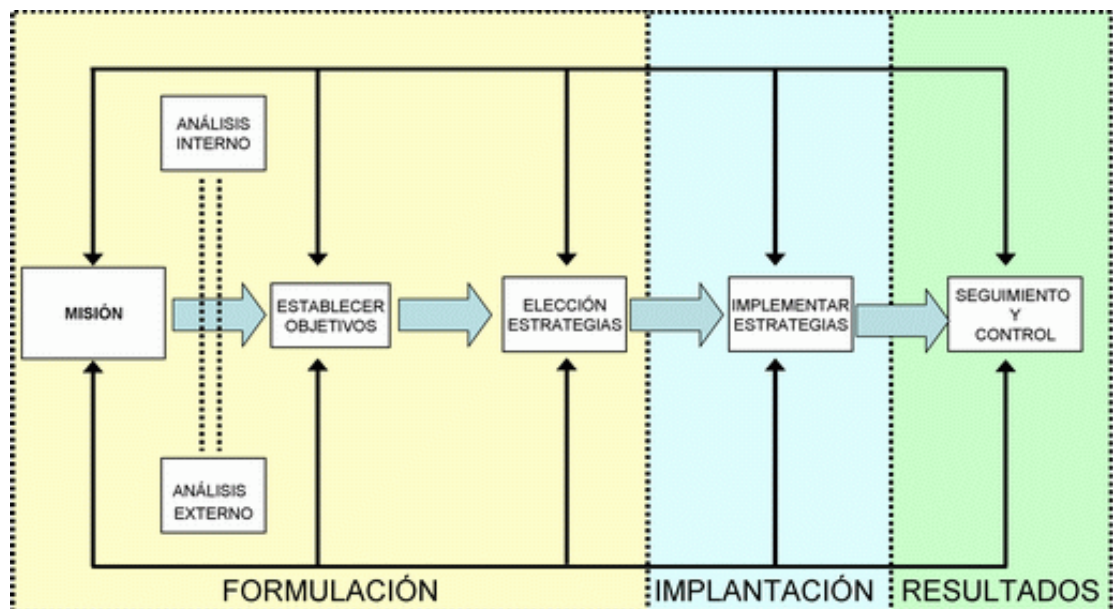
³² CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA D – 9na edición, Fred David

desarrollo, y los sistemas de de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. En ocasiones, la dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación, mientras que el término planeación estratégica se refiere a sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

3.2.1.1 Etapas de la dirección estratégica

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: *la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.*

Grafico No. 24: “Etapas de la planeación estratégica”



Fuente: Administración Estratégica de Fred David

La formulación de la estratégica incluye la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Esto incluye la toma de decisiones sobre los negocios en los que entrara la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, y se debe expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, se es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee los recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias que proporcionarán más beneficios. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos los recurso de tal manera que se ejecuten estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye a las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica, la cual permite movilizar a los empleados y

gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica, es el principal medio para saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras por que los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento; y
3. La toma de medidas correctivas.

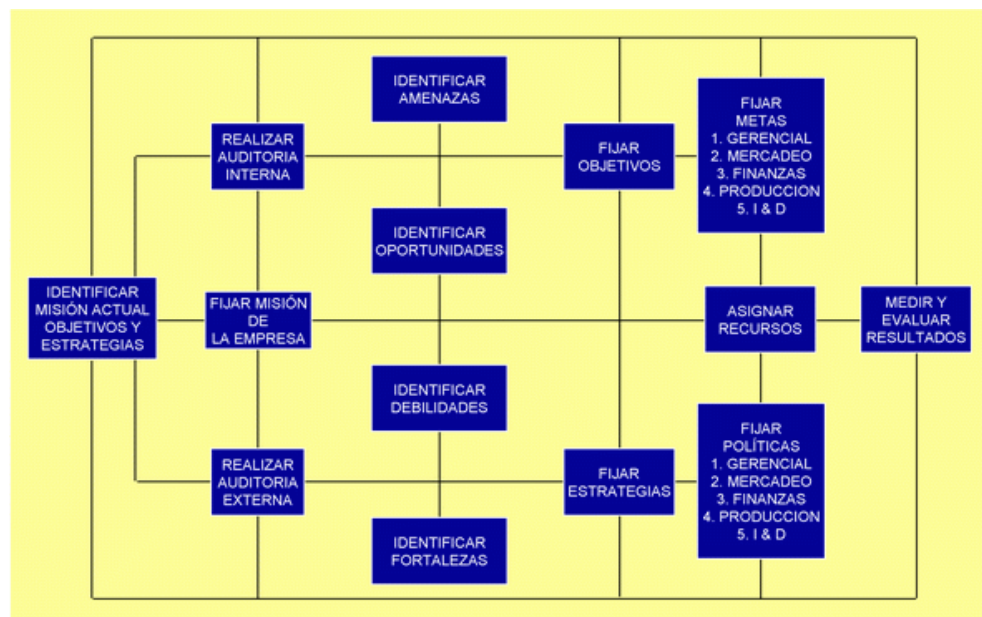
Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicos, sino solo de niveles directivos y funcionales; no obstante los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

En el caso de una empresa de servicios pequeña no posee divisiones, ni unidades es por ello la relevancia de la creación de un direccionamiento estratégico.

3.2.1.2 El modelo de la Dirección Estratégica

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. Este modelo no garantiza el éxito, pero si representa el tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias (Ver Gráfico No 49).

Gráfico No. 25: Modelo de Dirección Estratégica



Fuente: Administración Estratégica - Fred David

La identificación de la visión, misión, objetivos, estrategias existentes de un empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Su aplicación es de manera formal, la formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje, al contrario las empresas pequeñas tienden a ser menos formales.

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino.

3.2.1.3 Declaración de misión, visión de la empresa

La elaboración de la declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración.

Las *declaraciones de la misión* son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado.

La misión es definida como una declaración define los valores y las prioridades de la empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades del futuro.

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de la creencia revela lo que una empresa desea ser y a quien quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aún si los estrategas no han planteado de modo consistente esta razón por escrito.

El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de las declaraciones de la visión y la misión marca la diferencia en el éxito de la empresa.

Es recomendable elaborar una misión por escrito para:

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa
2. Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general, o ambiente corporativo
4. Servir como un punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.
5. Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
6. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimientos se puedan evaluar y controlar.

La visión es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas. Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la *visión* principal que la empresa intentar hacer

la realidad a largo plazo, una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿Qué queremos llegar a ser?”. Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión de ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

Muchas empresas laboran una declaración tanto de la misión como de la visión. Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, la declaración de la visión lo hace a “¿Qué queremos llegar a ser?”. Muchas empresas poseen una declaración tanto de la misión como de la visión.

Cuando los empleados y los gerentes definen o crean juntos las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propia mente. La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

3.2.1.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas Externas

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una

empresa. La revolución inalámbrica, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la explotación espacial, los embarques reciclables y la competencia reciente de empresas extranjeras crean un tipo distinto de consumidor, y como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios, y estrategias.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito.

3.2.1.5 Identificación de Fortalezas y Debilidades Internas

Las fortalezas y debilidades son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y manejo de sistemas de información de una empresa.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Además las fortalezas y debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento y también en relación con los propios objetivos de la empresa.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria.

3.2.1.6 Establecimientos de Objetivos

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistente, razonables y claros.

3.2.1.7 Establecimiento de Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a largo plazo.

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen

muchos beneficios, pues proporciona dirección, permite la sinergia, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen el mínimo de conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa; además, proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones. Los objetivos establecen las prioridades de la empresa; estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones, y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa.

Es difícil imaginar a una empresa o individuo exitoso sin objetivos definidos, ya que el éxito ocurre en raras ocasiones por accidente; más bien, es el resultado de trabajo intenso dirigido hacia el logro de ciertos objetivos.

3.2.1.8 Establecimiento de Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la

diversificación, la adquisición, el desarrollo, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación, las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y existen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

El proceso de crear y seleccionar estrategias

Las estrategias nunca se toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, desventajas, correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias.

La esencia de la formulación de la estrategia es la evaluación de la manera en que una empresa opera y en qué forma puede ser más eficaz en lo que hace. Para lo cual se basa en herramientas, como la matriz FODA, la matriz PEEA (Posición estratégica y evaluación de la acción), la matriz BCG (Boston Consulting Group), la matriz PI (Interna y Externa), la matriz MPEC (planeación estratégica cuantitativa), mejoran en forma significativa la calidad

de las decisiones estratégicas; es importante considerar y manera los aspectos políticos, culturales y de comportamiento de la generación y selección de la estrategia. Las juntas de los directores asumen un papel más activo en el análisis y la selección de la estrategia debido al aumento de las presiones legales de grupos externos, esta es una tendencia positiva para las empresas.

3.2.1.9 Objetivos Anuales

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales son fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo a logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de cómputo.

Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo para la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

3.2.2 Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el

propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas y recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer el nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de decisión y aplicarse a una sola división o a nivel funcional. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamento de la empresa.

3.3 La planeación operativa en la organización³³

La planeación operacional se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Ser refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta a resultados satisfactorios. Mediante la planeación operacional, los administradores consiguen y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel organizacional es pequeño limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones centrándose sólo a corto plazo que aborda una tarea u operación.

³³ Fundamentos de Administración de Idalberto Chiavenato

3.3.1 Clases de Planes Operacionales

Aunque los planes operacionales sean heterogéneos y diversificados, se pueden clasificar en cuatro clases:

Planes Operativos de Administración:

1. Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos.
2. Planes relacionados con tiempo, denominados programas o programación.

Planes Operativos de Apoyo:

1. Planes relacionados con comportamiento, denominados reglamentos.
2. Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos

3.3.1.1 PROCEDIMIENTOS:

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes; indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.

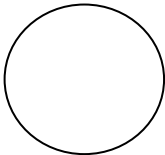

Los procedimientos constituyen guías de acción y son mas específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, tratan de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa.



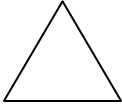
CLASES DE PROCEDIMIENTOS:

Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante flujogramas (graficas que representan la secuencia de procedimientos).

- **FLUJOGRAMA VERTICAL:** refleja la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversas tareas o actividades, necesarias para ejecutar la rutina y las columnas representan los símbolos de las tareas o operaciones, los empleados involucrados en la rutina, las tareas u operaciones ejecutadas, el espacio requerido para la ejecución u operaciones y el tiempo empleado.

Tabla No. 20: Símbolos del Flujoograma Vertical (Convención Universal)

SIMBOLOS DEL FLUJOGRAMA VERTICAL	
SIMBOLOS	SIGNIFICADO
	El círculo significa una operación (una etapa o subdivisión del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se modifica, se mejora, o se extrae algún artículo. Ej. Emisión de un documento
	La flecha o círculo pequeño corresponde a un transporte o la tarea de llevar algo de un local a otro. Ocurre cuando un objeto, un mensaje o documento se desplaza de un lugar a otro.

	<p>El cuadrado indica inspección, verificación o control, sea de cantidad o de calidad. Es la verificación o fiscalización, sin que haya realización de operaciones. Ej. Revisión de un documento, verificación de una empresa.</p>
	<p>La letra D representa una demora o un retraso, bien sea por congestión, por distancia o por espera de alguna medida que debe tomar la persona.</p>
	<p>El triángulo con el vértice hacia abajo o hacia arriba representa una parada caso definitiva o muy prolongada. Puede ser un desplazamiento (cuando se trata de materiales) o un archivo (cuando se trata de documentos.</p>

Fuente: "Administración: Un proceso administrativo"; Idalberto Chiavenato

Grafico No. 26: Ejemplo del Flujoograma Vertical

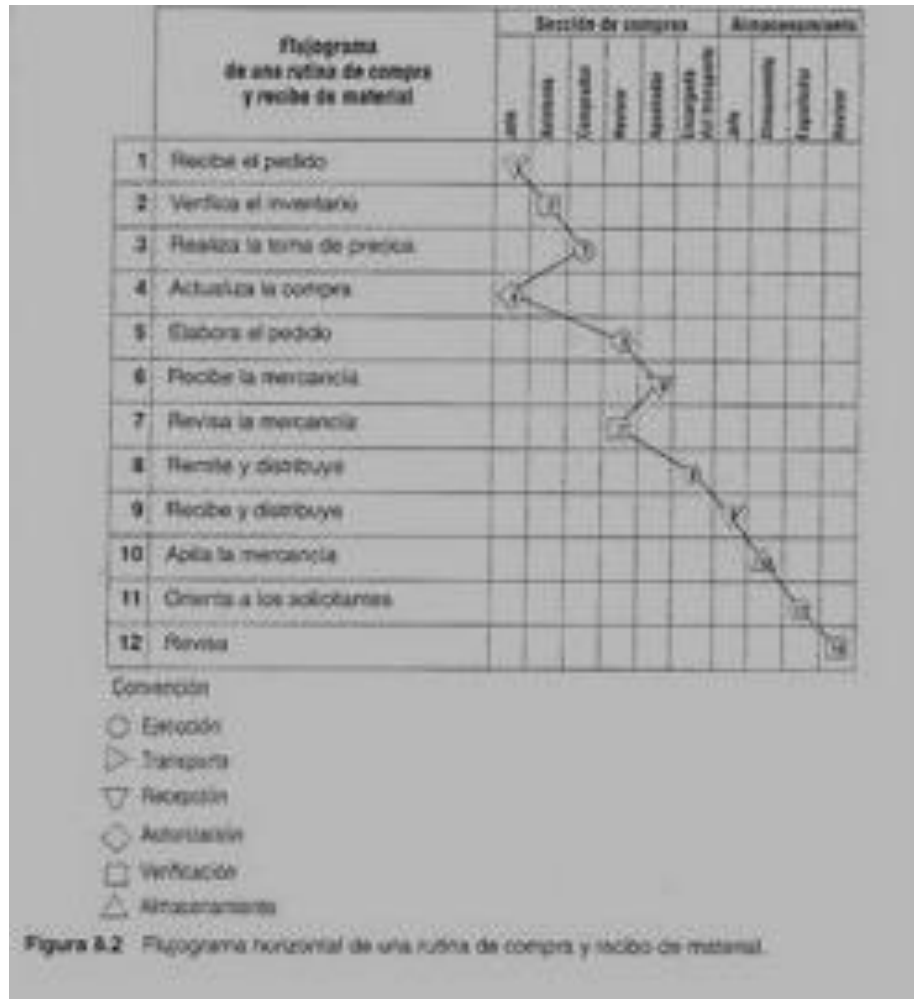


Figura 8.1 Ejemplo de flujoograma vertical.

Fuente: “Administración: Un proceso administrativo”; Idalberto Chiavenato

- FLUJOGRAMA HORIZONTAL:** utiliza los mismos símbolos del flujoograma vertical y hace énfasis en los órganos o las personas involucradas en determinado procedimiento o rutina. En procedimientos o rutinas que involucran muchos órganos o personas, el flujoograma horizontal permite visualizar la parte que corresponde a cada uno, y comparar la distribución de las tareas entre todos los involucrados, para lograr una posible racionalización o redistribución o para tener una idea de la participación existente y facilitar los trabajos de coordinación e integración.

Tabla No. 21: Ejemplo del Flujoograma Horizontal



Fuente: “Administración: Un proceso administrativo”; Idalberto Chiavenato

- FLUJOGRAMA DE BLOQUE:** el flujo de bloques se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí. Este flujo de bloques presenta dos ventajas: utiliza una simbología más amplia y variada y no se restringe a filas y columnas preestablecidas en la gráfica. Lo utilizan los analistas de sistemas para representar gráficamente las entradas,

operaciones. Procesos, salidas, conexiones, decisiones, archivo., que constituyen el flujo o secuencia de las actividades de un sistema cualquiera.

Grafico No. 27: Principales símbolos del flujograma de bloques



Fuente: “Administración: Un proceso administrativo”; Idalberto Chiavenato

Grafico No. 28: Flujograma de bloques: Solicitud de un nuevo empleado

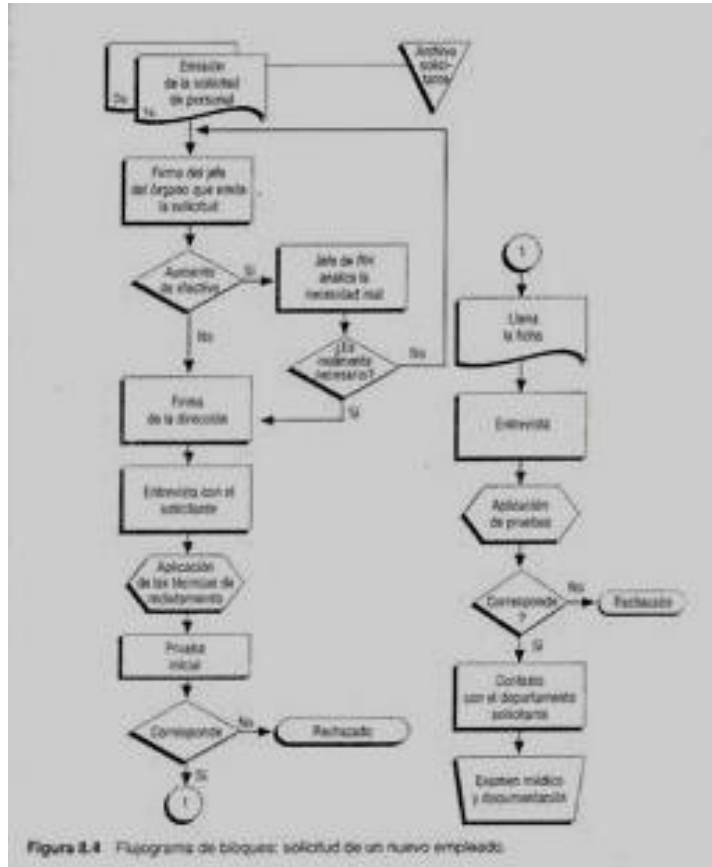


Figura 8.4 Flujograma de bloques: solicitud de un nuevo empleado.

Fuente: “Administración: Un proceso administrativo”; Idalberto Chiavenato

3.3.1.2 PRESUPUESTOS:

Son los planes operacionales relacionados con el dinero, manejado en determinado periodo. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondientes al ejercicio fiscal de la empresa. Cuando los valores financieros y los periodos se amplían, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la empresa, con dimensiones y

efectos más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es solo local y cuya temporalidad es limitada.

El flujo de caja, los presupuestos departamentales de gastos, los beneficios sociales de los empleados, las reparaciones y el mantenimiento de maquinas y equipos, los costos directos de producción, los gastos de promoción y publicidad, etc. Constituyen ejemplos de presupuestos a nivel operacional.

Grafico No. 29: Componentes del presupuesto global de la empresa

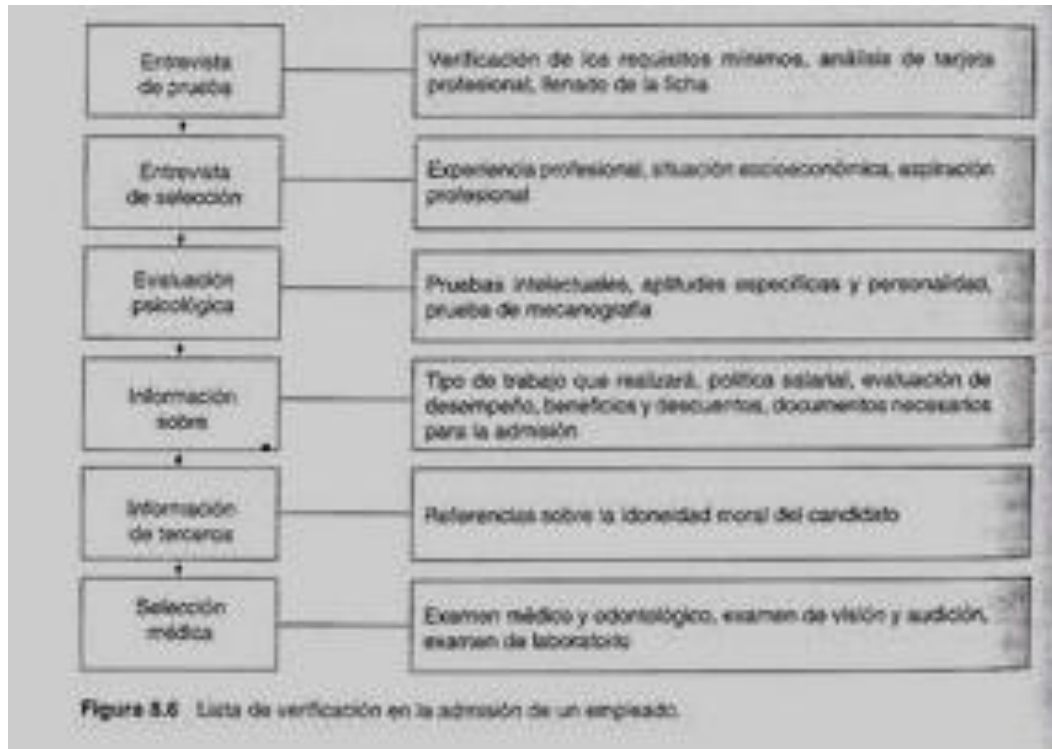


Fuente: "Administración: Un proceso administrativo"; Idalberto Chiavenato

Listas de verificación

Las listas de verificación (Check List) constituyen otro de los procedimientos rutinarios del nivel operacional. En seguida se muestra una lista de verificación que contiene la clase de información que debe obtenerse de candidatos a los cargos de una empresa.

Tabla No. 22: Lista de Verificación en la admisión de un empleado



Fuente: “Administración: Un proceso administrativo”; Idalberto Chiavenato

3.3.1.3 PROGRAMAS:

Planes operacionales relacionados con el tiempo. Constan básicamente de planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación pueden variar, yendo desde programas sencillos hasta programas complejos. La programación sea sencilla o compleja, constituye un herramienta importante de planeación en el nivel operacional de las empresas.

3.3.1.4 CRONOGRAMA:

El programa más sencillo es el cronograma: una grafica de doble entrada en que las filas configuran las tareas o actividades y las columnas definen periodos, generalmente días o meses. Los trazos horizontales indican la duración de las tareas o actividades, con fechas de inicio y terminación bien definidas, conforme a su localización de las columnas.

Tabla No. 23: Ejemplo de Cronograma



Actividades	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.

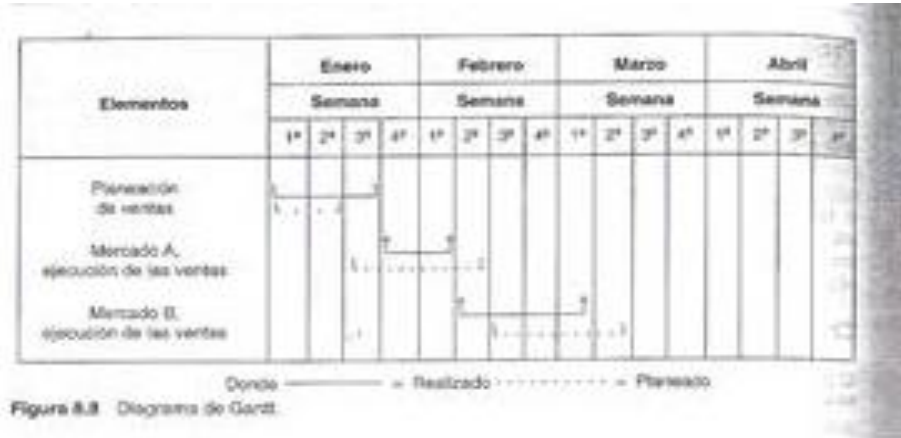
Figura 8.7 Ejemplo de cronograma.

Fuente: "Administración: Un proceso administrativo"; Idalberto Chiavenato

3.3.1.5 DIAGRAMA DE GANTT:

Es un tipo de cronograma bastante sencillo es el denominado diagrama de Gantt, cuyas columnas marcan el tiempo en semanas o meses.

Tabla No. 24: Ejemplo de Diagrama de Grantt



Fuente: "Administración: Un proceso administrativo"; Idalberto Chiavenato

3.3.1.6 RED PERT:

El PERT (Program Evaluation Review Technique) o Técnica de Evaluación y Revisión de Programas, es el otro modelo de planeación operacional utilizado en actividades de producción y proyectos de investigación y desarrollo. El modelo básico de PERT es un sistema lógico basado en cinco elementos principales:

- a) Red,
- b) Asignación de Recursos,
- c) Consideraciones de Tiempo y de costo,
- d) Red de rutas y
- e) Ruta crítica.

La red básica es un diagrama de pasos secuenciales que deben ejecutarse para realizar un proyecto o tarea. La red consta de tres componentes: eventos, actividades y relaciones. Los eventos representan puntos de decisión o cumplimiento de alguna tarea. Las actividades, que ocurren dentro de los eventos representan los esfuerzos físicos o intelectuales requeridos para completar un evento y se representan por flechas. Las actividades se señalan generalmente cuando diversos individuos y unidades responden por ellas. Las relaciones entre las tareas básicas se indican por la secuencia deseada de eventos y actividades en la red.

El PERT es un modelo operacional que permite llevar también un esquema de control y evaluación de los programas y proyectos, pues el administrador puede evaluar el progreso alcanzado comparándolo algún desvío, ayuda al administrador a establecer cuándo y dónde alguna acción correctiva. Aunque el PERT no puede evitar errores, retrasos, cambios ni eventos imprevistos, da margen a las acciones correctivas inmediatas.

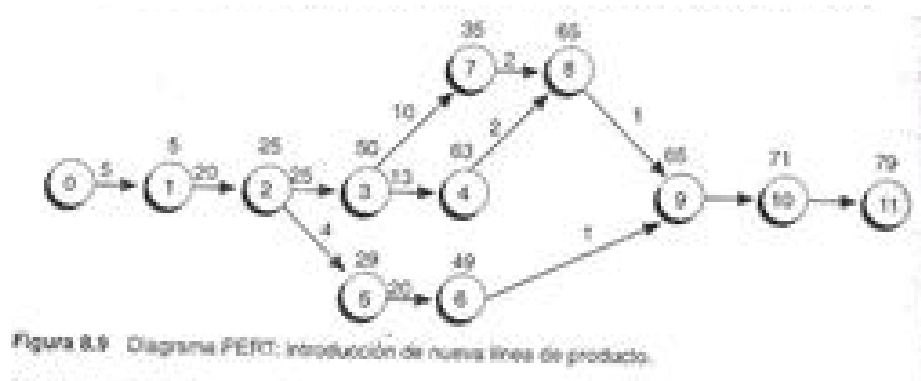
Tabla No. 25: Ejemplo de Diagrama de PERT

Cuadro 8.2 CUADRO PREPARATORIO PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA PERT								
Evento No.	Evento (Descripción)	Tiempo (días)	Evento previo	Tiempo optimista		Tiempo pesimista		Holgura
				Inicio	Fin	Inicio	Fin	
1.	Obtener información sobre el producto y fabricación	5	-	1	5	1	5	0
2.	Preparar planes y presupuestos de producción	20	1	6	25	5	25	0
3.	Montar equipos y herramientas de producción	25	2	26	50	26	50	0
4.	Preparar local de producción	13	3	51	63	51	63	0
5.	Comprar materiales y componentes de producción	4	3	26	29	42	45	15
6.	Recibir materiales y componentes	20	5	30	49	46	65	16
7.	Admitir o transferir personal	10	3	26	35	54	63	28
8.	Entrenar personal	2	4 y 7	54	55	54	55	0
9.	Producir primeras unidades	1	6 y 8	56	56	56	56	0
10.	Corregir operaciones de producción	5	9	57	71	67	71	0
11.	Alcanzar la producción plena	8	10	72	79	72	79	0

Fuente: "Administración: Un proceso administrativo"; Idalberto Chiavenato

Con base al cuadro preparatorio se puede elaborar el diagrama de PERT:

Grafico No. 30: Diagrama de PERT



Fuente: “Administración: Un proceso administrativo”; Idalberto Chiavenato

Después de esto, un paso complementario en el proceso de administración estratégica y operativa se presentan los resultados financieros en forma ordenada lo que constituye un sustento teórico, el cual se lo ha incorporado dentro de la Administración Financiera.

3.4 Planificación Financiera

“La planeación financiera es parte esencial de la estrategia financiera de las compañías. Los planes como los presupuestos de caja y los estados financieros proforma representan un mapa para guiar a la compañía hacia sus objetivos. La planeación del efectivo es la columna vertebral por antonomasia de las empresas. Sin ella, se ignoraría si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de financiamiento bancario.

La planeación financiera es uno de los aspectos más importante de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades para poder realizar sus objetivos. Dos aspectos esenciales del proceso de planeación financiera son la planeación del efectivo y planeación de las utilidades. La planeación del efectivo implica la preparación del presupuesto de caja de la empresa; y la planeación de las utilidades se efectúa mediante los estados financieros proforma. Estos estados no solo son útiles para la planeación financiera interna, sino que además son exigidos de manera habitual por los prestamistas presentes y futuros³⁴.

3.4.1 Panorama General de la planificación y control de utilidades³⁵

La planificación y control integral de utilidades, es un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar.

El modelo de Plan de control de utilidades comprende:

1. El desarrollo de objetivos generales y de largo alcance de la empresa
2. La especificación de las metas de la compañía
3. El desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades, de largo alcance.
4. La especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detallado por responsabilidades asignadas;

³⁴Administración Financiera – Laurence Gittman

³⁵ Presupuestos: planificación y control de utilidades- Welsch Hilton Gordon

5. El establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas;
6. El desarrollo de procedimientos de seguimiento.

Un programa de planificación y control de utilidades ayuda a la administración a desempeñar su función de planificación desarrollando un plan estratégico (largo alcance) y un plan táctico (corto plazo) de utilidades. Ambos planes comprenden expectativas monetarias para los activos, pasivos, las utilidades y el rendimiento sobre la inversión. La base para el plan estratégica de utilidades (que normalmente se extiende a tres, cinco o diez años en el futuro) abarca los objetivos generales, las metas generales, las premisas de planificación y las estrategias de la empresa tal como han sido desarrolladas, por la alta administración.

Un programa Planificación de Control de Utilidades ayuda a la administración a ejecutar esa función de control suministrando metas y normas realistas que son puestas en marcha y que después se comparan con los resultados reales para medir el desempeño. De conformidad, esta medición del desempeño se extiende desde el más elevado nivel organizacional descendiendo hasta el nivel más bajo de la empresa.

3.4.1.1 Proceso de Planificación y Control de utilidades

Básicamente se integra de las funciones de la administración de planificar, dirigir y controlar, y su tarea es mantener un clima interno en el cual las personas trabajen juntas y conviven como grupos logren un desempeño eficiente y relacionados con los objetivos generales de la empresa.

Para la realización del programa que abarca la aplicación de varios conceptos administrativos relacionados a través de una variedad de métodos, técnicas, y pasos secuenciales, también se necesita de partes principales:

- a. El plan sustantivo (estratégico)
- b. El plan financiero
- c. Los presupuestos variables de gastos
- d. Los datos complementarios; y
- e. Los informes de desempeño

El plan sustantivo (estratégico) está representado por los objetivos generales, las estrategias, los planes específicos y los programas de la organización, constituye la base para el plan financiero.

El plan financiero cuantifica los resultados financieros de implantar los objetivos, las estrategias planificadas, los planes, las políticas de la alta administración. El plan financiero representa, así, una traducción, a términos financieros, de los objetivos, las metas y las estrategias para periodos específicos de tiempo.

El presupuesto flexible de gastos se conoce también como presupuesto variable, presupuesto escala móvil, presupuesto de control de gastos y presupuesto de formulas. El concepto de presupuesto flexible se aplica exclusivamente a los gastos. Es algo completamente diferente al plan de utilidades, pero se usa para complementarlo.

Los presupuestos flexibles suministran información realista acerca de los gastos que permite calcular las cifras presupuestales para distintos

volúmenes de producción o tasas de actividad en cada área de responsabilidad. Para hacerlo el presupuesto se vale de una fórmula para cada gasto en cada centro de responsabilidad. La fórmula de relación de cada gasto con la producción (volumen de trabajo) en el área que se trate. Cada fórmula comprende un factor constante cada gasto en alguna de estas tres categorías:

Gastos Fijos.- los que permanecen esencialmente constantes en corto plazo, sin importar los cambios en la producción o en el volumen de actividad.

Gastos Variables.- los que varían directamente con los cambios en la producción.

Gastos Semivariantes.- los que no son ni fijos ni variables pero que tienen un componente que está fijo como variable.

Los *informes periódicos de desempeño* comparan el desempeño real con el desempeño planificado y muestran cada diferencia como variación favorable o desfavorable de desempeño.

Los informes de desempeño también se centran en el control dinámico y continuo específicamente para las responsabilidades asignadas a la administración en sus distintos niveles, estos son primordialmente repetitivos, y a corto plazo que se desarrollan para cada una de las áreas de responsabilidad.

3.4.1.2 Planificación y Control de Utilidades en empresas no fabricantes³⁶

En las compañías no fabricantes a menudo venden servicios, en ocasiones relacionados con los artículos que venden, y a veces servicios únicamente. Las empresas de servicios incluyen compañías tales como bancos, aseguradoras, aerolíneas, hoteles y restaurantes.

Normalmente en una compañía no manufacturera que compra y vende varios productos diferentes que varían en aspectos importantes, como son el uso, el tamaño, peso, precio, estilo, y servicio requerido. En vista de la diversidad de artículos que se venden, la planificación se enfoca más sobre los importes que sobre las unidades.

3.4.1.3 El presupuesto de mercancías.

El término presupuesto de mercancías se emplea en las compañías no fabricantes. Usualmente abarca planificación de las ventas, el inventario, la rebaja de precios, los descuentos a los empleados, los faltantes en las existencias, las compras y los márgenes brutos de utilidad. Se utilizan dos enfoques diferentes para el plan de ventas, dependiendo de las características de la compañía. Estos dos métodos son:

1. El método de precios unitarios.

Se planifican las unidades que habrán vendido, así como su precio unitario de venta, para cada artículo. Es idéntico al método que se comentó al principio del presente capítulo, para las empresas fabricantes. El método

³⁶ Presupuestos: planificación y control de utilidades- Welsch Hilton Gordon

resulta práctico cuando: el número de líneas del producto es limitado y el precio de venta es relativamente alto.

2. El método de monto de las ventas

Conforme a este método, se planifican las ventas en términos monetarios, para cada departamento de ventas, los departamentos a menudo están organizados, en los negocios de menudeo, por líneas de productos. Se emplea este enfoque cuando: el número de líneas de productos es grande y los precios de venta en todas las líneas de productos varían marcadamente.

Además de estos dos enfoques se pueden desarrollar proyecciones independientes de ventas, las proyecciones más comunes son:

1. Proyección de monto total de las ventas de la compañía
2. Proyección de las ventas totales por departamentos de ventas, las cuales se engloban para desarrollar las ventas torales proyectadas de la compañía.

El resultado final de estas actividades vienen a ser el plan de ventas en una compañía comercial deben considerarse varios factores, tales como:

1. Medio Ambiente externo
 - a. Condiciones generales de los negocios que puedan afectar ala a compañía durante el próximo periodo.
 - b. Condiciones locales de los negocios que se prevé prevalezcan
 - c. La tendencia de la población en el área de comercialización
 - d. Probable inflación o deflación

- e. Cambios esperados en la situación competitiva
- f. Estilos o movimientos tecnológicos esperados

2. Medio Ambiente interno

- a. Cambios en las políticas promocionales
- b. Cambios en la ubicación y espacio
- c. Cambios en las políticas del personal
- d. Cambios en la disposición física y el arreglo de la mercancía
- e. Cambios en las políticas de precios
- f. Cambios en las políticas de crédito.

Esquema que debe adaptarse a estructura de empresa de servicios de servicios en los que la diferencia de las comerciales no se vende producto sino el servicio que genera.

3.4.1.4 Planificación del Costo del Servicio

En el costo de servicio para la generación del mismo participan 2 componentes que son: Costo de personal vinculado a la generación de servicio que dependiendo de la naturaleza del mismo puede ser empleado con distinto nivel de formación profesional, y los costos relacionados con la generación del servicio que podrían asociarse al equivalente de los Costos Indirectos de Fabricación en las empresas industriales pudiendo incorporarse dentro del mismo los relacionados a materiales, servicios básicos, seguros, depreciación, supervisión, mantenimiento, etc.

3.4.1.5 Los Presupuestos de Gastos de Administración y Ventas³⁷

Los gerentes deben mirar la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados.

El control de costos debe ligarse con firmeza con:

1. Las futuras metas y las operaciones planificadas y
2. Las responsabilidades organizacionales

La esencia del control de gastos es el concepto de un estándar; esto es el importe máximo de un gasto bajo un grupo dado de condiciones (tales como programas de trabajo, productos, políticas de la administración y variables ambientales)

Planificación de los gastos

En armonía con el concepto de la participación, la planificación de gastos debe involucrar a todos los niveles de la administración. al planificarse los gastos para un centro dado de responsabilidad, debe antes planificarse la producción o la actividad para dicho centro, es decir, debe basarse en producciones planificadas.

³⁷ Presupuestos: planificación y control de utilidades- Welsch Hilton Gordon

3.4.1.6 Presupuesto de Efectivo o Caja³⁸

Es una proyección de entradas y salidas de efectivo de una empresa. Útil para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo. La empresa presta particular atención a la planeación del excedente y déficit de efectivo. Una empresa que espera un excedente de efectivo puede planear inversiones a corto plazo, mientras que la que espera déficit de efectivo debe obtener financiamiento a corto plazo. El presupuesto de caja le ofrece al administrador financiero una visión clara de ritmo de las entradas y salidas de efectivo esperadas de la empresa en un periodo determinado.

Es común que el presupuesto de caja sea diseñado para abarcar un periodo de un año, aunque cualquier periodo sería aceptable. El periodo cubierto se divide normalmente en empresa. Cuanto más estacionales e inciertos sean los flujos de efectivo de una compañía, mayor será el número de intervalos. Puesto que muchas empresas disponen de un patrón estacional de flujo de efectivo, se acostumbra a presentar el presupuesto de caja sobre una base mensual. No obstante, las empresas con patrones estables de flujos de efectivo pueden aplicar intervalos trimestrales o anuales.

“En todo tipo de compañías, la administración del efectivo es vital. Principalmente en las empresas comerciales tanto detallistas como mayoristas, se necesita la administración del efectivo porque a menudo deben mantenerse grandes y costosos inventarios y se recurre también un amplio de crédito para mantenerlos. Es esencial un plan completo de operaciones al desarrollar un presupuesto realista de caja. El presupuesto de

³⁸ Administración Financiera – Laurence Gittman

caja en los negocios detallistas y mayoristas, se desarrolla de manera similar a la que se ha descrito e ilustrado para una empresa fabricante”³⁹.

3.4.1.7 Uso del Plan de utilidades para controlar operaciones

El desempeño debe medirse e informar a todos los niveles de la organización. La ejecución del plan de utilidades se asegura a través del control. Deben establecerse procedimientos que permitan conocer inmediatamente el éxito o el fracaso del plan y emprender una acción necesaria para corregir o minimizar cualquier efecto indeseable.

Es esencial que se tenga en operación un sistema de informe de desempeño a corto plazo. Ya que será una base para la administración. Es importante que la administración este enterada de los problemas y dificultades en las áreas o centros de responsabilidad, a medida que vayan surgiendo, a fin de poder atenderlos inmediatamente.

Un aspecto clave de la elaboración y el control del presupuesto, es el principio de la flexibilidad. Durante la fase de planificación es imposible prever todas las eventualidades. Por lo tanto deben hacerse ajustes en los planes operaciones ay en los informes de desempeño. No debe considerarse al presupuesto como un medio restrictivo, sino más bien como una especificación de las metas de la entidad. Del mismo modo, las variaciones del desempeño deben tratarse con flexibilidad. Los propósitos primordiales deben ser: corregir los problemas y mejorar la ejecución. El castigo no debe ser el propósito de los informes de desempeño.

³⁹ Presupuestos: planificación y control de utilidades- Welsch Hilton Gordon

Un programa presupuestal, visto y suministrado de una manera sofisticada, no obstaculiza ni restringe a la administración. Por lo contrario, permite contar con metas definidas en torno a las cuales se toman decisiones día a día al igual que mes a mes.

El proceso de planificación cubre un plan de utilidades de largo alcance y un plan de utilidades de corto plazo. Al desarrollar estos planes, se preparan numerosas cédulas del presupuesto en las que se desarrollan los planes para cada fase de las operaciones de un año a una compañía. El último paso en el proceso de planificación es completar el plan de utilidades mediante la combinación de las cédulas componentes y la formulación de los estados financieros planificados. Se preparan, asimismo, los estados planificados de la situación financiera, de los resultados y del flujo de efectivo.

3.4.1.8 Análisis de Equilibrio

El análisis de equilibrio permite profundizar en el examen adicional de las características económicas de una compañía. Puede usarse para evaluar el efecto aproximado de distintas alternativas. El análisis de equilibrio se basa normalmente en los datos planificados y puede calificarse como un método de regla de cálculo que puede emplearse para desarrollar y probar, con mínimo esfuerzo, el efecto aproximado que las diversas clases de decisiones de la administración producen sobre los costos y las utilidades.

El análisis de equilibrio puede indicar las siguientes características económicas de una compañía:

1. Los gastos fijos, los gastos variables y los gastos totales, a diferentes volúmenes
2. El potencial de utilidades y pérdidas antes y después de impuestos, a diferentes volúmenes
3. El margen de seguridad; es decir, la relación de las ventas presupuestadas a las ventas de equilibrio.
4. El monto de las ventas de equilibrio (punto de equilibrio)
5. El punto muerto; es decir, el monto de las ventas al cual la compañía gana únicamente la tasa corriente.
6. El punto de los dividendos comunes o punto no saludable; esto es, el monto de las ventas por debajo del cual las ganancias son insuficientes para pagar los dividendos preferentes y el dividendo esperado sobre acciones comunes.

3.5 La administración Financiera en la Organización

3.5.1 Administración Financiera

La Administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

3.5.1.1 La Responsabilidad del Administrador Financiero

- 1. Preparación de pronósticos y planeación.* El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y al determinar los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.
- 2. Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor:* una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento rápido en las ventas, lo cual requiere de inversiones en planta, equipo e inventario. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento en ventas y también debe ayudar sobre los activos específicos que se deberán adquirir y la mejor forma de financiar esos activos.
- 3. Coordinación y Control:* El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todos los administradores necesitan tenerlo en cuenta.
- 4. Forma de tratar con los mercados financieros:* El administrador financiero debe tratar con los mercados de dinero y de capitales.

3.5.1.2 Meta Principal

La meta principal de la administración debe ser maximizar la riqueza de los accionistas y esto implica maximizar el precio de las acciones de la empresa. Por otra parte, aquellas acciones que maximicen los precios de las acciones también incrementarían el bienestar social.

3.5.2 Análisis Financiero

3.5.2.1 La Contabilidad

Una de las formas de representar la realidad económica de una organización, es por medio de un gran modelo llamado Contabilidad. La Contabilidad produce los Estados Financieros. Estos son modelos matemáticos que simplifican la realidad, pero la hacen comprensible.

La actividad del Gerente Financiero reposa en la Contabilidad. La Contabilidad registra la información relacionada con las transacciones de la empresa. Al tener ese registro, puede suministrar información sobre el estado en que se encuentra la empresa en un instante dado o mostrar qué ocurrió durante un determinado período de tiempo.

3.5.2.2 Principios que rigen la contabilidad

En la Contabilidad se manejan dos principios básicos: La causación y la partida doble.

La Causación

Hay algunas sumas que aparecen en el Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, que no han ocurrido todavía. En estos casos se habla de causación. Se hace una causación cuando se reconoce un gasto, por ejemplo, que tendrá que desembolsarse después, pero que ha sido ocasionado por la operación del período

La partida doble

Este principio básico, establece que cuando ocurre una transacción en la empresa, se afectan por lo menos dos cuentas. Por ejemplo, cuando se vende un producto o servicio de contado se afectan las cuentas de Ventas (Facturación) y Caja o Bancos. En forma sucinta, se trata de mantener válida la siguiente ecuación:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$$

3.5.2.3 Relación entre Estados Financieros

Los estados financieros de una empresa están perfectamente relacionados. No es posible examinar uno de ellos haciendo caso omiso de los demás. En la figura se puede apreciar la relación existente entre el Balance General y el Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Fondos de una empresa.

Balance General

El Balance General es una relación en un instante de tiempo de los bienes y derechos que posee una empresa (Activos), los montos de las deudas y obligaciones con terceros (Pasivos) y el remanente, que es la diferencia entre los dos y se conoce como Patrimonio, es decir, lo que les pertenece a los dueños o lo que la empresa les debe. Este informe mide la riqueza de la empresa. Es un estado financiero estático el cual puede ser analizado en su estructura y comparado con otros balances de la empresa en diferentes instantes de tiempo.

La relación entre estos grandes grupos -Activos, Pasivos y Patrimonio- es la misma relación de la partida doble:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$$

A esta relación se le conoce como ecuación contable y es la base de todos los movimientos contables.

Los Activos

En los activos, como ya se dijo, se incluyen los bienes, tangibles o no, que pertenecen a la empresa.

Se dividen en clases, según su mayor o menor facilidad de convertirse en efectivo. A esto se le conoce también como la mayor o menor facilidad de hacerse líquidos.

1. Activos Corrientes
2. Activos Fijos
3. Otros Activos

Los Pasivos

En los pasivos, se incluyen las deudas que tiene la empresa. Se dividen en clases, según el mayor o menor plazo en que se puedan pagar. A esto se le conoce también como la mayor o menor exigibilidad.

1. Los Pasivos Corrientes
2. Los Pasivos a Largo Plazo

El Patrimonio

La diferencia entre lo que posee la empresa (Activos) y lo que debe (Pasivos), es el Patrimonio, o sea, el remanente que le corresponde a los dueños de la empresa.

Las categorías que se encuentran en el Patrimonio son:

1. El Capital
2. Las Utilidades Retenidas
3. Las Utilidades del Período

El Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados

Este informe se conoce también como Estado de Resultados y en el lenguaje “familiar” o cotidiano como P y G. Muestra el desarrollo de la actividad de una empresa durante un período de tiempo, indica qué bienes o servicios vendió, cuánto le costaron a la empresa los bienes o servicios que entregó a sus clientes, cuánto le costó mantener la organización para desarrollar su actividad y cuánto fueron las utilidades que le quedaron a los socios o dueños de la empresa. El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, refleja la actividad económica de una empresa en un determinado período de tiempo”⁴⁰.

Este informe muestra la utilidad. La utilidad se puede indicar, en su forma más general, como:

⁴⁰ W. R. Purcell Jr. Cómo comprender las finanzas de una compañía - <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo1.pdf>

$$\frac{\text{Ingresos por Ventas (Facturación) - Costos y Gastos - Depreciación}}{\text{Utilidad}}$$

3.5.3 Métodos de Información Financiera⁴¹

Los métodos de análisis de la información financiera existentes, sirven para simplificar y arreglar las cifras, además de facilitar la interpretación del significado de tales cifras y el de sus relaciones. Sin embargo, solo representa un medio y no un fin, ya que son herramientas para medir y comparar hechos o tendencias del pasado y del presente, de preferencia en lo que toca a hechos y tendencias perjudiciales o desfavorables a la empresa, con el objeto de poder derivar explicaciones y observaciones relativas a la actuación de tales causas en la marcha de una compañía, con la finalidad de eliminar las de efectos desfavorables y promover aquellas que se tengan como favorables.

La importancia de los métodos de análisis radica en la información financiera que reportan como ayuda en la toma de decisiones de los administradores dentro de la dirección de una empresa. Sin la interpretación el conocimiento que se tenga de las deficiencias será solo exterior y descriptivo; se llegará a decir que las cosas son así; pero no por qué son así.

Los métodos de análisis como técnica aplicable a la interpretación podemos entender "el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros.

⁴¹ INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS POR CARLOS GUTIERREZ REYNAGA -
<http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-finanzas/analisis-interpretacion-estados-financieros>

3.5.3.1 Clasificación de Métodos de análisis:

Tomando como base la técnica de comparación se pueden clasificar en forma enunciativa y no limitativa como sigue:

A. Método de análisis vertical:

1. Procedimiento de Porcientos integrales.
2. Procedimiento de Razones Simples.
3. Procedimiento del Balance Doble.
4. Procedimiento de Razones Estándar.

B. Método de análisis horizontal:

1. Procedimiento de aumentos y disminuciones.

C. Método de análisis histórico:

1. Procedimiento de las tendencias, que para efecto de la comparación se puede prestar a base de:

- Serie de Cifras o Valores
- Serie de Variaciones
- Serie de Índices.

D. Método de análisis proyectado o estimado.

1. Procedimiento del Control Presupuestal

2. Procedimiento del Punto de Equilibrio
3. Procedimiento de Control Financiero Dupont

El método Vertical o Estático, se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija correspondiente a un periodo determinado.

El método Horizontal o Dinámico, se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a fecha distinta o correspondiente a dos periodos o ejercicios.

El método Histórico, se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fecha o periodos distintos.

El método Proyectado o Estimado, se aplica para analizar estados financieros Pro-forma y presupuestos.

3.5.4 Análisis a los Estados Financieros

El análisis de estados financieros generalmente empieza con el cálculo de un conjunto de razones financieras cuyos propósitos es revelar los puntos fuertes y débiles de una empresa en relación con los de otras compañías que participan dentro de la misma industria, y mostrar si la posición de la empresa ha estado mejorando o se ha deteriorado a través del tiempo.

Tabla No. 26: Razones Financieras

Razón	Índice Razón	Fórmula
Razón De Liquidez	Razón Circulante	$RC = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	Razón ácida	$RA = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$
Razón De Apalancamiento	Razón de la Deuda	$RD = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$
	Cobertura de Intereses	$CI = (\text{Utilidades antes impuestos}) / \text{Intereses}$
	Cobertura de Cargos Fijos	$CCF = (\text{Uai.} + \text{Int.} + \text{Com.} + \text{Suel.} + \text{Publi.} + \text{Arrien.}) / (\text{Int.} + \text{Com.} + \text{Suel.} + \text{Publi.} + \text{Arrien.})$
Razón De Actividad	Período Promedio de Cobro	$PMC = \text{Cta. por Cobrar} / \text{Ventas Netas} / 360$
	Rotación del Medio de Pago	$PPP = \text{Cuentas por Pagar} / \text{Promedio de compras} \cdot x \text{ día}$
	Rotación del Activo Total	$RAT = \text{Ventas Netas} / \text{Activos Totales}$
	Rotación de Inventario	$RI = \text{Costo de Ventas} / \text{Inventario}$
Razón de Rentabilidad	Margen de utilidad Neta	$MUN = \text{Utilidad después impuestos} / \text{Ventas}$
	Rentabilidad sobre Activos	$RSA = \text{Utilidad después impuestos} / \text{Activos Totales}$
	Rentabilidad sobre Capital	$RSC = \text{Utilidad después impuestos} / \text{Patrimonio}$

Fuente: "Principios de Administración Financiera – Laurence Gittman – 10ma Edición

3.5.4.1 Las Razones de Liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, la facilidad con que

se pagan sus facturas. Las dos medidas básicas son la razón del circulante y la razón ácida.

Razón del circulante.- mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo.

Razón ácida.- es similar a la razón ácida excepto que excluye a los inventarios ya que se puede convertir en una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo y por lo consiguiente este activo se hace menos líquido.

3.5.4.2 Razones de Deuda o Apalancamiento

La posición de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero de otras personas que ha estado utilizando para generar ganancias. En general, cuanto mayor es la deuda que una empresa utiliza en relación de sus activos totales, mayor es el apalancamiento financiero.

El apalancamiento financiero es el aumento de riesgo y rendimiento introducidos a través de uso de financiamiento de costo fijo, como deudas y acciones preferentes. Entre más deuda de costo fijo emplee una empresa, mayores serán su riesgo y rendimientos esperados.

Razón de Deuda.- mide la proporción de activos torales financiados por los acreedores de la empresa. Cuanta más alta sea esta razón, mayor es la cantidad de dinero de otras personas que se está usando para generar ganancias.

Razón de Cobertura de Interés.- mide la capacidad de la empresa para hacer pagos contractuales de intereses, cuanto mayor es su valor, mas capacidad tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses.

Razón de Cobertura de Pagos Fijos.- mide la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones de pagos fijos, como intereses y principal de un préstamo, pagos de arrendamiento y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto sea el valor, mejor. Esta razón mide el riesgo, cuanto más baja es la razón, más alto el riesgo para prestamistas y propietarios; cuanto más alta es la razón, menor es el riesgo, y permite evaluar el cumplimiento de las obligaciones de pagos fijos adicionales sin que se tenga que ir a quiebra.

3.5.4.3 Razones de Actividad

Las razones de actividad miden la velocidad con la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, ingresos y egresos. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez por lo general son inadecuadas por que las diferencias en la composición de los activos y pasivos circulantes de una empresa pueden afectar significativamente su liquidez.

Rotación Periodo Promedio de Cobro.- es muy útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza.

Rotación Promedio de Pago.- es útil para dar un panorama de los patrones de pago de facturas de la empresa.

Rotación de Activos Totales.- indica la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

Rotación de Inventario.- mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa.

3.5.4.4 Razones de Rentabilidad

Estas medidas facilitan en la evaluación de las utilidades de la empresa respecto a un nivel dado de ventas, de un nivel cierto de activos o de la inversión del propietario.

Margen de Utilidad Neta.- mide el porcentaje de cada dólar en ventas que queda después de que se ha deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto sea el margen de utilidad neta de la empresa, mejor.

Rendimiento sobre activos.- El ROA mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento de los activos, mejor.

Rendimiento sobre Capital.- El ROE mide el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa. En general, cuanto más alto es el rendimiento, mejor para los propietarios.

3.5.5 Capital de Trabajo y administración del activo corriente a corto plazo⁴²

Entre los componentes importantes de la estructura financiera de la empresa están a nivel de inversión en activos corrientes y el grado de financiamiento de pasivos corrientes cuyo objetivo es lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa.

3.5.5.1 Capital de trabajo neto

Los activos corrientes, denominado comúnmente capital de trabajo, representan la parte de la inversión que circula de una forma a toda en la conducción ordinaria del negocio. En otras palabras, una parte de los activos corrientes se conserva para proporcionar liquidez en caso de que se requiera de manera inesperada.

El ciclo de conversión del efectivo

Tiempo en el que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados; se calcula restando el periodo promedio de pago del ciclo operativo.

$$CCE = CO - PPP$$

CCE: ciclo de conversión del efectivo

CO: Ciclo operativo

PPP: Periodo promedio de pago

El ciclo Operativo

⁴² Administración Financiera – Laurence Gittman

Tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado.

$$CO = EPI + PPC$$

CO: Ciclo operativo

EPI: Edad promedio del inventario

PPC: Periodo promedio de cobro

3.5.5.2 Administración de Cuentas por cobrar

Este periodo es la duración promedio de tiempo que transcurre desde una venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa. El periodo promedio de cobro tiene dos partes, la primera tiempo desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo. La segunda es el tiempo que trascurre desde que se envía el pago por correo hasta que la empresa recibe los fondos cobrados en su cuenta bancaria.

Condiciones del crédito

Las condiciones de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Las condiciones de 30 netos significan que le cliente tiene 30 días desde el inicio del periodo de crédito, para pagar el monto total de la factura.

Descuento por pago en efectivo

El descuento por pago en efectivo proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido.

Periodo de crédito

El periodo de crédito es el número de días después del inicio del periodo de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de una empresa.

3.5.5.3 Administración de Ingresos y desembolsos

El tiempo de recepción, procesamiento y cobro de la empresa, de sus clientes tanto de sus proveedores, es el punto central de la administración de ingresos y desembolsos.

Tiempo de acreditación

Se refiere a fondos que envía el pagador pero que aún no son fondos útiles para el beneficiario.

Tiempo de correo

Tiempo que transcurre desde el pago se envía por correo hasta que se recibe.

Tiempo de procesamiento

Tiempo que transcurre entre el recibo de un pago y su depósito en la cuenta de la empresa.

Flotación de compensación

Tiempo que transcurre entre el depósito de un pago y el momento en que los fondos se vuelven disponibles para la empresa.

Aceleración de cobros

Reduce el tiempo de acreditación de cobro a los clientes y, por lo tanto, disminuye el periodo promedio de cobro de la empresa, lo cual reduce la inversión que a empresa debe realizar en su ciclo de conversión del efectivo.

Prolongación de pagos

Permite controlar tiempo de acreditación de pago, y la técnica popular para contralar es el desembolso controlado, la cual es de uso estratégico de oficinas de correo y cuentas bancarias para prolongar el tiempo de correo y la flotación de compensación, respectivamente.

3.5.5.4 Administración de Pasivos Corrientes

Las cuentas por pagar y las deudas acumuladas representan formas de financiamiento espontaneo para la empresa. Sin embargo, las empresas deben por lo general concertar préstamos a corto plazo para compensar los flujos de efectivo temporales o cubrir los desembolsos inesperados.

3.5.5.5 Pasivos espontáneos

Financiamiento que surge en el curso normal de un negocio; las dos fuentes principales a corto plazo de estos pasivos son las cuentas por pagar y las deudas acumuladas.

3.5.5.6 Financiamiento a corto plazo sin garantía

Financiamiento a corto plazo que se obtiene sin dar en garantía activos específicos como colateral.

3.5.5.7 Administración de las cuentas por pagar

Administración por parte de la empresa del tiempo que transcurre entre la compra de materias primas y el envío de su pago por correo al proveedor.

3.5.5.8 Deudas Acumuladas

Pasivos por servicios recibidos cuyo pago aún está pendiente.

3.5.5.9 Préstamos bancarios

Préstamo a corto plazo sin garantía en que el uso que se da el dinero prestado proporciona el mecanismo a través del cual el préstamo se reembolsa.

3.5.5.10 Fuentes garantizadas de préstamos a corto plazo.

Financiamiento (préstamo) a corto plazo que mantiene en garantía activos específicos como colateral.

Porcentaje del préstamo

Porcentaje del valor en libros del colateral que constituye el principal de un préstamo garantizado.

EL uso de las cuentas por cobrar como colateral

Dos medios que se usan comúnmente para obtener financiamiento a corto plazo con cuentas por cobrar son la garantía de cuentas por cobrar y la factorización de cuentas por cobrar.

a) Garantía de Cuentas por Cobrar

Unos de las cuentas por cobrar de una empresa como fianza, o colateral, para obtener un préstamo a corto plazo.

b) Factorización de Cuentas por cobrar

Venta directa de las cuentas por cobrar a un precio de descuento a un factor u otra institución financiera.

CAPITULO IV

4 DISEÑO DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN

4.1 ETAPA ANALÍTICA

4.1.1 Diagnostico Situacional de la Empresa

Para realizar el Diagnóstico Situacional se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El diagnostico tiene como finalidad examinar el problema que afronta la organización y considerar con claridad y precisión qué se pretende conseguir con el desarrollo del diagnóstico.
- Se debe considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión.
- Permite adelantar un pronóstico de la empresa. Es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas.
- No incluye la puesta en práctica de soluciones. Esto se lleva a cabo en una fase siguiente.

4.1.2 Análisis interno – microambiente

Para realizar un diagnóstico interno se debe realizar un análisis de fortalezas y debilidades donde se detallan cuáles son los aspectos más importantes con que se cuenta para enfrentar el entorno, y por otro lado las debilidades y amenazas que afectan directamente o no a la empresa.

Para el análisis interno de una empresa deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

La empresa debe ofrecer algo diferente que su competencia, a esto se le llama *ventaja competitiva* y estos 3 factores son esenciales para determinarla:

1.- *Fórmula secreta*: se debe procurar agregar algo al servicio que lo haga diferente de la competencia y mantenerlo en secreto; que la diferencia se note y se presuma.

2.- *Un esfuerzo extra*: puede que el servicio que se brinde sea similar, pero se debe esforzarse más por ser mejor, ya que el cliente lo notará.

3.- *Sistema de ventas*: Se debe dar comodidad de pago a los clientes en los parámetros permitidos de la compañía para de esta manera generar la confianza y fidelidad del cliente.

El microambiente es clave en la Planificación Estratégica porque nos va a permitir conocer cuáles son los principales problemas con los que se

enfrenta la compañía, y a partir de los cuales deberemos buscar las soluciones específicas. Requiere de un análisis realista, en él se basarán luego las estrategias con las que se intentará revertir la situación apuntando al logro de los objetivos propuestos.

En el análisis de las fortalezas y debilidades se deberán tener en cuenta los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y organizacionales. Será necesario analizar cada uno por áreas o departamentos para determinar en cuáles nos vamos a apoyar. La detección de las debilidades servirá para elaborar las estrategias de planificación.

El análisis interno debe conocer a fondo la organización. Entonces se debe reunir y analizar la información para establecer de la misma sus:

- ✚ FORTALEZAS: se deben especificar todos los aspectos, capacidades y/o conocimientos que posee la compañía, en los que se puede apoyar, para obtener mejores resultados.
- ✚ DEBILIDADES: se debe detallar los aspectos, capacidades y/o conocimientos que se tiene en niveles deficitarios donde dificulte la rentabilidad económica o social.
- ✚ CARENCIAS: Se debe detallar los aspectos, capacidades o conocimientos que debería poseer pero la compañía no las adquiere.

Una vez establecidos estos factores críticos, se deben determinar los factores internos clave, es decir, las principales fortalezas y debilidades en

las que se debe poner más énfasis en la compañía, lo cual da como resultado la matriz de factores internos (MFI) donde se resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales funcionales de la compañía, también donde se determina si la empresa internamente es débil o sólida, y según sea el caso se propone soluciones o estrategias para sobrellevar la deficiencia.

Para elaborar la matriz de factores internos se deberán realizar los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de factores internos que se identificaron en todo el proceso de análisis, incluir mínimo 5 fortalezas y 5 debilidades que afecten a la empresa internamente.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), dicho valor indicará la importancia del factor. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La suma total de los valores asignados a los factores deben ser igual a 1.0.
3. Asignar clasificaciones de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de 2), una fortaleza menor (clasificación de 3) o fortaleza mayor (clasificación de 4). Las fortalezas deben de recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Si el valor ponderado total supera el 2.5 promedio tiene una posición interna sólida mientras que por lo contrario esta por debajo del promedio es internamente débil.

4.1.3 Análisis externo – macroambiente

Una vez conocida la situación interna de la empresa, se debe analizar también el entorno macroeconómico en el cual se desenvuelve, cuyas variables deberán considerarse en función de su impacto en la organización.

Actualmente, vivimos en un mundo de grandes transformaciones caracterizado por una intensa competencia, fluctuaciones económicas, avances tecnológicos, regulaciones gubernamentales y otros factores que inciden directamente en el desarrollo empresarial, por lo tanto, es necesario detallar la información relacionada con los acontecimientos que se presentan en el macroambiente, con que permitirá darle a la empresa un óptimo direccionamiento facilitando la toma de decisiones acorde a la situación.

4.1.3.1 Entorno General

Para el desarrollo del entorno es de mucha importancia los factores externos estén o no directamente ligados al negocio, por lo que condicionan, o podrían condicionar a futuro, el éxito, por lo que habrá que estudiar detalladamente las condiciones de donde se va a desarrollar la iniciativa empresarial, para lo cual estas fuerzas que se describen a continuación

debe servir para realizar algunas reflexiones que podrían afectar al buen desarrollo de la compañía.

Fuerzas Económicas

Habitualmente existen medidas económicas, de ámbito genérico, que afectan a la mayoría de las empresas. Estos condicionantes económicos pueden tener orígenes impositivos o relacionados con la situación económica dentro del ámbito de mercado donde se va a desarrollar la actividad empresarial. Los condicionantes de situación económica se identifican en la afectación en la generación de ingresos para la compañía. Estos índices son: inflación, PIB, Riesgo País, tasas de interés, inversión, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y Jurídicas

Las exigencias jurídicas pueden existir en diferentes ámbitos administrativos, desde exigencias a nivel nacional por decretos presidenciales hasta a nivel autonómico y municipal que, cada vez más, se encargan de regular detalladamente las actividades empresariales. Estas políticas económicas y jurídicas pueden estar dadas en el cambio regulatorio y exigencia de determinado título/autorización para ejercer una actividad que anteriormente no se requería. Pero sin embargo son obligatorios y en algunos casos son desfavorables para la compañía.

Fuerzas Tecnológicas

En la estabilidad del entorno se debe tomar en cuenta el ámbito tecnológico que afecta al desarrollo de la empresa. Por motivo que algunas de las iniciativas empresariales están ligadas a la aparición o mejora de

determinada tecnología y es necesario conocer su evolución para completar adecuadamente el análisis del mercado, ya que la rapidez de expansión de nuevas tecnologías puede dejar un negocio obsoleto al poco tiempo del inicio de actividad.

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas, Ambientales

Otro aspecto importante que afecta al macroambiente son los factores sociales por lo que condiciona la ubicación de la compañía. Es decir, la iniciativa empresarial que se desarrolle debe ser coherente con la tipología y estructura de población que, directa o indirectamente, va a ser cliente del negocio.

Estos factores son de muchos tipos pero para un mejor entendimiento, algunos se detallan en el capítulo II del presente proyecto.

4.1.3.2 Análisis del Sector

Tendencias

El propósito del análisis de sector en el que se desenvuelve la compañía dará como resultado variables importantes donde se identificarán las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que podrían evitarse. Para lo cual se utiliza el análisis de las siguientes tendencias del sector:

Actividades

Las actividades terciarias cuentan con una gran cantidad de servicios, que van, desde la tienda de barrio, hasta las grandes empresas inversionistas. Sin embargo, resulta característico de este sector el poco espacio que utilizan y su alta rentabilidad, lo que explica la concentración de estas actividades, principalmente en las áreas urbanas. Esta tendencia crece cada día más, principalmente, en relación con las actividades comerciales y las entidades financieras.

Tecnológicas

Las nuevas tendencias de negocios en el sector servicios han crecido constantemente en los últimos años, ya que exigen que se actualice a los clientes con un servicio de tecnología de punta, que permite trabajar en tiempo real, con redes de comunicaciones de proveedores como telefonía celular, banca, tarjetas de crédito, compañías de seguros prepagados, software, etc.

Operaciones

Existen varias tendencias de los negocios están teniendo un gran impacto sobre la administración de operaciones; el crecimiento del sector servicios; los cambios de productividad; la competitividad mundial; la calidad, el tiempo y el cambio tecnológico; y las cuestiones ambientales, éticas y de diversidad. Normalmente los gerentes escogen varias mediciones razonables y vigilan las tendencias de éstas para detectar las áreas que es necesario mejorar.

Legislación

Dada la etapa transitoria en la que se encuentra el país, la legislación es un pilar fundamental de cambios y nuevas reformas, las cuales afectan a las operaciones de las empresas del sector servicios y donde actualmente hay ciertas contradicciones dadas las medidas de cambio que impulsan a las empresas a generar estrategias para contrarrestar el impacto en la organización.

4.1.3.3 Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un método de análisis que permite formular estrategias, es decir, la naturaleza de la competitividad de la compañía de servicios es determinada como el conjunto de estas 5 fuerzas:

Barreras de Entrada

La competencia entre las empresas aumenta; sin embargo entre las barreras de ingreso está la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso de materias primas.

Por lo tanto a pesar de diversas barreras de ingreso, el trabajo del gerente consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar a las estrategias de las empresas rivales, contraatacar aprovechando de las fortalezas.

Productos sustitutos

Las empresas compiten cerca con los fabricantes de productos o servicios sustitutos de otras compañías, la presencia de esta fuerza coloca un tope en el precio que se cobra al consumidor antes que el cliente cambie de servicio sustituto.

La fortaleza competitiva de la compañía se debe medir por los avances que estos obtienen en la participación de mercado, así como también los planes para aumentar la penetración en el mercado.

Competencia

Esta fuerza se refiere a la intensidad de las competencias tiende a aumentar conforme el número de los competidores se incrementa. Esto se debe a los costos fijos elevados, y cuando los consumidores cambian de marca o servicio con facilidad, lo que produce que la rivalidad entre las empresas sean más intensa. El fin de esta fuerza es generar estrategias que proporcionen una ventaja competitiva sobre estrategias de empresas rivales.

Proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia. Sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar materias primas es demasiado alto. Es por ello que se debería seguir una estrategia de integración para obtener el control o la propiedad de los proveedores, pero solo cuando estos son poco confiables, demasiado costosos e deficientes es satisfaces las necesidades en forma inconsistente.

Clientes

Su poder representa la fuerza más importante que afecta a la intensidad de la competencia ya que las empresas ofrecen garantías prolongadas para ganar la lealtad de los clientes cuando el poder del consumidor sea significativo, esta fuerza es mayor cuando los servicios son poco diferenciados lo que causa pérdida de la fidelidad del cliente.

4.1.4 Elaboración de la Matriz de Factores externos (MFE)

Una vez analizados las fuerzas de Porter se debe resumir la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva, misma que bajo estos parámetros da como resultado la matriz de factores externos y se realiza en 5 pasos:

6. Elaborar una lista de factores externos que se identificaron en todo el proceso de análisis, incluir mínimo 5 oportunidades y 5 amenazas que afecten a la empresa y al sector.
7. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), dicho valor indicará la importancia del factor. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma total de los valores asignados a los factores deben ser igual a 1.0.
8. Asignar calificaciones de un a cuatro a cada factor externo para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Donde el cuatro corresponde a la respuesta es

excelente, tres a la respuesta esta por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden calificarse como uno, dos, tres, o cuatro.

9. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
10. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz EFI, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. el valor ponderado promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total 4.0 indica que la compañía aprovecha de manera eficaz las oportunidades y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas.

4.1.5 Matriz de perfil competitivo

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo (MPC) se identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica, tiene la misma estructura de la matriz de factores internos; no obstante, para su preparación de una MPC, los factores importantes que se aplican incluyen aspectos internos como externos. Y con respecto a la clasificación, las fortalezas y debilidades se clasifican del 1 al 4, donde cuatro corresponde a

la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a debilidad principal.

Los factores en la MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso pueden centrarse en aspectos internos ya que en este análisis comparativo su propósito es compararse con respecto a la industria para apoyar en la toma de decisiones.

4.1.6 Consideración de expectativas

Luego del análisis realizado a base de las matrices donde se identificaron los puntos fuertes y débiles de la compañía se debe considerar expectativas de cuál va ser su comportamiento y cuáles son las limitaciones que presentan, clasificándose en dos grupos o agentes que son:

4.1.6.1 Grupos o Agentes internos

Los agentes internos que se deben considerar se refieren a la situaciones en la que se desenvuelve el recurso humano con la organización, esto incide cuando existen desacuerdos en los administradores en asuntos relacionados al trabajo o los puntos de vista divergentes se presentan con frecuencia con respecto al manejo de la compañía, así como también malas relaciones entre trabajadores y gerentes, o la insatisfacción y desmotivación que ellos puedan tener. También se debe determinar los puntos de vista convergentes que puedan ayudar a concretar soluciones antes los problemas o debilidades que se estén presentando en la organización. Todos estos aspectos tienen grado de influencia y son impedimento para el crecimiento organizacional si no se llega a una solución.

4.1.6.2 Grupos o agentes externos

Las expectativas de los agentes externos son aquellas perspectivas que se relacionan fuera de la compañía como son; los clientes, factor importante ya que depende del comportamiento y lealtad ante el servicio, otro son los proveedores, que a través de negociaciones se puede llegar a establecer acuerdos para suministrar los insumos y materiales, y la sociedad que por medio de su actuación podemos establecer estrategias para expandir los mercados. De igual manera se presentan determinantes convergentes y divergentes que tienen grado de influencia, es decir, así como ayudaran al cumplimiento de objetivos, otros serán una barrera para su logro.

4.2 ETAPA DE FORMULACIÓN

4.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.1.1 Diseño Filosófico

Una vez analizado en el entorno y las expectativas en que se desarrolla la compañía se puede apreciar un panorama más claro para la elaboración de la filosofía empresarial.

Para poder llegar a tener una filosofía empresarial eficiente y realista se deben conocer los siguientes aspectos importantes que debe incluir la compañía en sus objetivos, estos son:

1. Ser cada vez más competitivos;
2. Brindar servicios cada vez mejores;

3. Poner a disposición de los clientes lo que ellos quieren comprar, y también hacerlos conocer aunque ellos no lo deseen;
4. Hacer de los servicios modelos únicos frente a nuestros competidores;
5. Basarse en una estrategia de servicio, en la que, con los hechos, siempre responda extraordinariamente a lo que los clientes desean;
6. Facilitar cada vez más el acceso y aprovechamiento de los servicios a los clientes.

Una vez conocidos se debe plasmar lo que hace la compañía en beneficio de su crecimiento, y lo que desea alcanzar a través del tiempo por medio de los siguientes determinantes. Y estos valores son los que reflejan la idea de calidad, servicio, desarrollo y comercialización

Formulación de la misión

Uno de los aspectos críticos en la formulación del plan estratégico es la declaración de la misión corporativa, la cual debe estar alineada con los valores organizacionales. Para plantear la misión se debe tener en cuenta sus características; ser amplia, concreta, motivadora y posible.

Para la elaboración de la misión debe hacerse las siguientes cuatro preguntas básicas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

- ¿Quiénes son los clientes de la compañía?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes o futuros?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

Se unifica la información obtenida de los interrogantes anteriores y se llega a concreta la misión, luego se establece la manera más eficiente para ser difundida en la organización.

Formulación de la visión

Para formular una visión se debe de analizar los elementos que la integran:

- Es formulada por lo líderes de la organización; es decir que la visión de la compañía de servicios será formulada por lo miembros de la compañía, con el Gerente General quien por ser el dueño de la actividad empresarial, conoce de manera amplia las expectativas que se proyecta para la organización.
- Definir el tiempo en que se desee cumplir la visión, dependerá de la actividad empresarial, y de lo que se desea realizar.
- Los directivos deben difundirla y explicarla resaltando los beneficios empresariales y personales que esta traerá su cumplimiento.
- La visión, se debe ser motivadora y clara que sea comprensible para toda la organización; también debe de mezclar el optimismo y realismo de esta manera aproveche los recursos existentes y por ultimo debe llevar una estrecha relación con los principios y valores organizacionales.

Cuando la compañía establece la idea de lo que quiere llegar a ser la empresa y ésta es creada por los empleados y gerentes reflejan las visiones personales sobre su propio futuro, es decir, se creara una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores a un mundo de oportunidades y retos.

Formulación de Principios y Valores

Los valores y principios son fundamentos del estilo de dirección que se desea implantar los cuales son comunicados por el gerente general quien es el eje principal para la aplicación de las creencias y modificación de las actitudes que evidencian la transparencia en cada una de las actividades por él emprendidas.

Los principios y valores nacen de la prioridad de la compañía esta puede ser: calidad, protección a los empleados, comunicación, resultados, etc.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. En este sentido la principal responsabilidad del gerente general consiste en fijar el idealismo y llevar a cabo con carácter los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Entonces, para llevar a cabo lo anterior, el gerente debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones tanto en aspectos administrativos, éticos, y ecológicos que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de

la cultura organizacional. De esta manera determina cuales son los principios y valores de la organización los cuales serán plasmados y difundidos en la misma.

4.2.1.2 Diseño Operativo

Una vez conocidos los problemas priorizados de la compañía se deben plantear los objetivos y metas para solucionarlos, los cuales están atados a estrategias y a su vez a lineamientos operacionales o programas para su implementación, para ello es necesaria la elaboración de la planificación operativa.

Objetivos y Metas

Los objetivos son la columna vertebral de la compañía, es la dirección en la cual queremos permanecer para su crecimiento y supervivencia.

La elaboración de los objetivos implica una profunda reflexión para una correcta elaboración. Existen requisitos los cuales se deben tener en cuenta en su elaboración, y estos son:

Realistas: Deben basarse en hechos históricos reales de la empresa, contemplando aquellos acontecimientos que pueden aumentar o disminuir la cuenta de resultados. Puede ser el lanzamiento de un nuevo servicio, la aparición de la competencia, y otras perspectivas que debe verse reflejado en los objetivos.

Ambiciosos: Puede parecer contradictorio con el primer punto, pero refleja la voluntad de todo empresario en crecer y llevar a su empresa al éxito. Pero teniendo en cuenta los indicativos económicos que influyen en el cumplimiento.

Medibles: Unos objetivos deben ser controlados mes a mes. Para otros se debe preparar planes cuando se presenten situaciones negativas o dificultosas.

Para el establecimiento de objetivos se orienta en base a los objetivos generales que pueden ser: crecimiento, desarrollo organizacional, y de rentabilidad.

Objetivos de crecimiento

Para expresar los objetivos de crecimiento se deben orientar a la expansión de mercados los mismos que reflejen resultados esperados.

Objetivos de desarrollo organizacional

Los objetivos de desarrollo organización son formulados a base de las mejoras que se deseen realizar a nivel administrativo y empresarial, esto puede ser lineamientos para la optimización de los recursos de la compañía.

Objetivos financieros

En cuanto a los objetivos de rentabilidad los gerentes deben expresar de manera específica y cuantificable lo que desean incrementar ya sea de utilidad o beneficios.

Objetivos Institucionales

Estos objetivos se van a formular para mejorar la imagen de la empresa y de esta manera sea más reconocida en el mercado.

Para el establecimiento de objetivos se lo va a desarrollar de la siguiente forma:

Tabla No. 27: Formato de Objetivos de la empresa

OBJETIVOS
Lo que se quiere lograr como meta
Antecedentes y Justificación:
La razón por la cual se va desarrollar dicho objetivo y analizar si existe alguna referencia de área que influya
Descripción del Objetivo:
Se debe detallar el objetivo de tal forma este claro y comprensible
Indicadores de logro :
A los índices o resultados cuantificados a los que se desea llegar a través del objetivo
Estrategias:
Las guías de acción o tareas que se deben realizar para el cumplimiento de objetivos.

FUENTE: SRM

ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

Estrategias

Para el cumplimiento de objetivos se necesita de planes de acción o las llamadas estrategias que se utilizan para determinar y comunicar, una descripción del tipo de empresa que se requiere.

Para el establecimiento de estrategias se realiza un plan de utilización y de asignación de recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y estabilizarlo en la empresa considerada.

Las estrategias son las definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como la compañía no posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias en la compañía, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas que se pueden formular:

- ✚ Estrategias de penetración en el mercado, orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.
- ✚ Estrategias de desarrollo del mercado, consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los servicios que tiene la empresa.
- ✚ Estrategias para el desarrollo de servicios para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

- ✚ Diversificación, que consiste en investigar sobre nuevos servicios que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión de la compañía.

Una vez obtenida esta información se procede a crear el diseño del plan operativo:

1. Se determina el área o departamento en el cual se va a realizar la estrategia y el responsable de la misma.
2. Se indica la fecha de inicio y fecha de finalización del programa
3. Se muestra los indicadores de cumplimiento de logro
4. Se determina el objetivo del programa operativo
5. Se detallan todas las actividades y acciones que agrupan la realización del programa.
6. Se cuantifica los recursos que cada actividad va a necesitar y así como también sus responsables
7. Y se cronograma el tiempo de duración del programa si es meses, días, o años.

4.2.1.3 Diseño Financiero

Una vez culminado el diseño operativo se debe planificar la parte financiera, concatenado a la planificación estratégica explicada anteriormente.

Para la planificación financiera es necesario estructurar de manera adecuada los estados financieros del 2008 y 2009 de la Compañía de servicios

Rentería Minuche Cia Ltda. en la cual se debe determinar el costo real del servicio.

Cuando los estados financieros estén estructurados se debe especificar los supuestos básicos que son base de las proyecciones, para las ventas, costo de ventas y gastos operacionales en el estado de resultados y en lo referente al balance general los activos, pasivos y patrimonio.

Para las proyecciones de las ventas se las va a realizar a base de los objetivos de mercado que se refieren al incremento de las ventas anualmente para 3 años.

La proyección del costo de ventas se lo realiza sobre el comportamiento que ha tendido en el 2009 para de esta manera mantener el costo sin afectar la calidad del servicio.

Los gastos operacionales proyectados se los realiza en base al comportamiento adquirido en el 2009 para lo cual se pronostica ser un porcentaje determinado de las ventas netas.

Los supuestos del balance general proyectado se los determina en base al comportamiento, necesidades, y políticas de empresa diseñadas para controlar financieramente las operaciones.

Preparación del Estado de Resultados Proyectado

En base a los datos de los estados financieros 2009 se deben aplicar los supuestos mencionados anteriormente, de tal forma todos estén ligados también a los objetivos financieros de la empresa.

Las ventas son las primeras en ser proyectadas seguidas por el costo de ventas para luego ser presupuestados los gastos operacionales, los mismos que al generar un escenario financiero mostrarán el cumplimiento de objetivos y metas, y sobre el cual se deberá analizar el comportamiento que presenten.

Preparación del Balance General Proyectado

Sobre el año 2009 se debe aplicar los supuestos determinados, los cuales arrojarán resultados, los mismos que deben ser analizados con respecto a las ventas y cuentas de orden mayor, para determinar cuáles son las ventajas y desventajas traen consigo los supuestos utilizados.

Elaboración de análisis de Indicadores Financieros

Las razones financieras son determinadas en base a la teoría enunciada en el capítulo 3 del presente proyecto, las mismas que son necesarias para realizar un análisis de los estados financieros proyectados.

Las principales razones que se van analizar en los estados financieros serán razón de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad que expresará como se encuentra financieramente la empresa.

Elaboración del Flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es conocido también como fuentes y usos, y pretende determinar mediante la comparación de estados financieros de dos periodos de que fuente provienen los recursos y el destino que se le dieron a

los mismos, en esta actividad intervienen los resultados operacionales y el financiamiento obtenido, para elaborarlo se necesita de los siguientes pasos:

1. Determinar las fuentes y usos del balance general del año 2009 – 2010; en base de los siguientes parámetros:

Tabla No. 28: Parámetros para la elaboración de Flujos de Caja

RUBRO	FUENTE (Origen)	USO (aplicación)
Activos	DISMINUYE	INCREMENTA
Pasivos y Patrimonio	INCREMENTA	DISMINUYE

FUENTE: SRM

ELABORADO POR: MARIA PAULINA RENTERIA R.

2. Para armar el flujo se deben tomar los orígenes y aplicación del efectivo de los rubros no corrientes y junto con ellos la información adicional sobre utilidad neta, saldos que no representen salida de efectivo como depreciación, amortización, provisiones, etc.
3. La diferencia aritmética que se produce entre los orígenes y aplicaciones del efectivo nos permite encontrar la variación del trabajo neto ya sea como en incremento como en disminución
4. Finalmente, se determina el efectivo con que cierra los activos corrientes.

El estado de flujo de efectivo ayuda a la empresa a controlar la liquidez, de esta manera le empresa tendrá un eficiente manejo optimizando los recursos que dispone.

Elaboración del Análisis del Punto de Equilibrio

Para la elaboración del punto de equilibrio se deben separar los costos fijos y los costos variables, una vez obtenido el valor total de ambos costos se debe preparar un cuadro de situación donde refleje la utilidad restando de las ventas presupuestadas.

Entonces para determinar el valor del punto de equilibrio se debe utilizar la formula más conveniente que arroje un resultado más real y exacto dependiendo de los datos que se dispongan, la que se indica a continuación es la más apropiada, ya que se cuenta con otros gastos no operacionales:

$$VE = \frac{CF + OTROSGTOS}{1 - \frac{CV}{VENTAS}}$$

Una vez calculado el valor en ventas del punto de equilibrio se determinan las razones de costos fijos, costos variables y margen de contribución, de tal forma la empresa va a conocer cuánto necesita para cubrir cada costo y luego cuanto le queda para generar utilidad.

El cálculo puede verificarse utilizando las ventas al punto de equilibrio, los mismos costos fijos pero con los nuevos costos variables, valor que se obtiene en la multiplicación de las ventas de punto de equilibrio y la razón de costos variables, donde la utilidad neta debe ser igual a 0 ya que en el punto de equilibrio no hay utilidad.

Para calcular la utilidad de equilibrio se debe utilizar las ventas y los costos fijos y variables del punto de equilibrio por medio de la siguiente fórmula:

$$UE = \frac{V(1-v) - CF - I - OtrosGastos}{1.568633}$$

V = Ventas presupuestadas

V= coeficiente de variabilidad

CF= Costos Fijos

I= Intereses

Este valor debe ser igual a la utilidad proyectada del 2010.

CAPITULO V

5 APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

En base al modelo de planificación planteado en el capítulo IV se realiza la aplicación de la planificación estratégica, operativa y financiera como se indica a continuación:

5.1 ETAPA ANALÍTICA

5.1.1 Análisis interno – microambiente

La realización del diagnóstico situacional y análisis FODA de la compañía de servicios se encuentra elaborado en el capítulo II del presente proyecto, de tal forma en este capítulo en base del marco teórico y el diseño de la planificación presenta la propuesta de la elaboración de la planificación, estratégica, operativa y financiera.

Para la elaboración del análisis interno es necesario conocer los siguientes agentes:

Agente Internos

La compañía mantiene un ambiente laboral ameno, no existen divergencias en los dirigentes ya que solo es una persona, sin embargo esto no resulta favorable ya que no una sola persona no puede abastecerse con tantas funciones y responsabilidades.

Agentes Externos

La compañía desde su creación ha mantenido un cliente poderoso, lo cual hace que tenga una fidelidad y confianza que el servicio que está otorgando es eficiente, sin embargo es su único cliente significativo con el cual está cubriendo las necesidades de compañía y esto es desfavorable en caso que el contrato se dé por terminado, ya que la compañía quedaría con graves apuros financieros.

Sobre la base de lo expuesto en el capítulo II, se puede destacar que la empresa cuenta con la ventaja competitiva que brinda un servicio personalizado de calidad sobre la base de una cultura y radiada de la administración superior al personal operativo de hacer bien las cosas para generar un buen servicio.

Sobre las fortalezas determinadas en el Capítulo II podemos recalcar la siguiente ventaja competitiva, escudo que protege de la competencia:

**“BRINDAR UN SERVICIO
PERSONALIZADO DE CALIDAD”**

Determinada la imagen diferenciadora se puede especificar las debilidades y fortalezas de una manera más profunda para formar la matriz de factores internos los mismos que serán identificados en base a una segmentación por áreas en la organización como se indica a continuación:

Tabla No. 29: Segmentación de las áreas en la Compañía

AREA	FACTORES CRÍTICOS
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja bajo panoramas empíricos • Reducida capacidad de establecer contactos para nuevos clientes • Fidelidad de los clientes, renovación del contrato por varios periodos.
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de un sistema de planificación • Proceso administrativo débil • Irregularidad en los contratos laborales
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • El precio que se oferta es muy atractivo para el cliente • Carece de un sistema de contabilidad adecuado • Administración de gestión de los recursos es deficiente
Asistencia del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado de calidad • El servicio de mantenimiento es innovador y rentable • Carece en planificación para la realización de operaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de expandir mercado
--	---

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente: SRM

Una vez conocidos los factores críticos los cuales atraviesa la organización identificamos las fortalezas y debilidades y carencias.

Tabla No. 30: Factores Críticos de la Compañía de servicios

FACTOR	FACTORES CRITICOS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de los clientes, renovación del contrato por varios periodos. • El precio que se oferta es muy atractivo para el cliente • Servicio personalizado de calidad • El servicio de mantenimiento es innovador y rentable • Posibilidad de expandir mercado.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja bajo panoramas empíricos • Proceso administrativo débil • Irregularidad en los contratos laborales • Administración de gestión de

	los recursos es deficiente
CARENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reducida capacidad de establecer contactos para nuevos clientes • Carece de un sistema de contabilidad adecuado • Carece de una planificación • Carece de un sistema de planificación para la realización de operaciones.

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente: SRM

En la matriz interna que se muestra a continuación se detecta que la empresa muestra que tiene debilidades trascendentales ya que obtuvo un valor ponderado de 2.05 más abajo del promedio de 2.5, lo que significa que los gerentes deben generar estrategias que contrarresten estas debilidades significativas.

Tabla No. 31: Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Fidelidad de los clientes, renovación del contrato por varios periodos.	0.04	4	0.16
2. El precio que se oferta es muy atractivo para el cliente	0.15	3	0.45
3. Servicio personalizado de calidad	0.1	4	0.4
4. El servicio de mantenimiento es innovador y rentable	0.02	3	0.06
5. Posibilidad de expandir mercado	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
1. Proceso administrativo débil	0.04	2	0.08
2. Administración de gestión de los recursos es deficiente	0.15	1	0.15
3. Reducida capacidad de establecer contactos para nuevos clientes (cartera de clientes riesgosa)	0.3	1	0.3
4. Carece de un sistema de contabilidad adecuado	0.1	2	0.2
5. Carece en planificación para la realización de operaciones.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.05

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

5.1.2 Análisis externo – macroambiente

5.1.2.1 Entorno General

En lo que se refiere a los factores los cuales afecta la Compañía de Servicios Rentería Minuche Cia. Ltda. son las siguientes:

Fuerzas Económicas

Los condicionantes económicos que tiene incidencia a la Compañía de servicios son los índices de inflación, crecimiento del PIB, y las tasas de interés.

Fuerzas políticas, gubernamentales y Jurídicas

Las medidas políticas actuales que han venido afectando desde su implementación en el país son las reformas laborales, incrementación de sueldos básicos unificados, y reformas impositivas, las cuales afectan directamente a la compañía de servicios provocando grandes modificaciones en los rubros financieros.

Fuerzas Tecnológicas

Los cambios tecnológicos son permanentes en las compañías de servicios, mas aun si la herramienta son maquinas industriales, las cuales son usadas para la generación de un servicio más eficiente.

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas, Ambientales

Las fuerzas sociales que impactan de sobremanera a la Compañía son los índices de población de trabajo informal, es por ello que se vio en gran escala afectada por las modificaciones en las reformas laborales.

5.1.2.2 Análisis externo del sector

Tendencias

Las tendencias que influyen para el desenvolvimiento de la compañía de servicios son:

Actividades

La actividad a la que se dedica la compañía de Servicios Rentería Minuche es la de brindar mantenimiento y limpieza a la oficinas e instalaciones de edificios ,la cual es considerada una nueva tendencia en el mercado consumista ya que en años anteriores este servicio era realizado bajo la vigilancia y responsabilidad de la misma empresa.

Tecnológicas

Para esta tendencia de servicio existe maquinaria industrializada que es la herramienta tecnológica primordial para este tipo de empresas de servicios como aspiradoras, brillantadoras, barredoras, además de estos existen programas o software especiales para llevar la contabilidad, las cuales son creadas para este tipo de empresas.

Operaciones

Conforme la compañía adquiera nuevos clientes, las operaciones incrementaran, y es donde podría verse afectada la calidad del servicio el tiempo, la capacidad de recursos, es por ello que por medio de los programas se controlen las operaciones que realice la empresa para de esta manera no perder la ventaja competitiva.

Legislación

Las medidas laborales son las que afectan directamente a la compañía, para lo cual se debe generar estrategias que mitiguen el riesgo de un desfinanciamiento o demandas laborales.

5.1.2.3 Cinco fuerzas de Porter

Barreras de Entrada

La compañía de Servicios durante dos años de funcionamiento ha logrado tener experiencia y conocimiento en la limpieza de oficinas y edificios, factor que conlleva a la fidelidad del cliente por la calidad de servicio; sin embargo, existe los competidores los cuales tienen infraestructura con mayor poder económico lo que puede resultar muy riesgoso. Para lo cual se debe establecer estrategias que ayuden a incrementar la participación en el mercado y asegurar su nivel de ingresos.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos que compiten con la compañía de servicio son pocas ya que es decisión de la empresa el contratar un servicio

complementario, por lo tanto la otra opción sería mantener el aseo de oficinas bajo la responsabilidad de personal cuya tendencia no esté enfocada con la realidad vigente.

Competencia

La competencia de la compañía tiene un nivel medio alto, por lo que existen empresas que brindan nuestro mismo servicio pero que siempre se rivalizan por infraestructura y precios. Entonces bajo estos parámetros se debe implementar estrategias para implementar ventajas competitivas.

Proveedores

La negociación de los proveedores en la compañía es nivelado ya que tiene 4 proveedores y solo uno de ellos negocia la mayoría de las compras de materia prima ya que este proveedor brinda calidad del producto, entrega a tiempo los pedidos, y existe una facilidad de pagos por vía crédito.

Clientes

La compañía de servicios Rentería Minuche se ha mantenido desde su creación con un cliente poderoso que es Banco de Machala S.A., lo cual resulta dependiente de un solo cliente, por lo tanto se debe formular estrategias que permitan incrementar la cartera satisfaciendo del servicio a otras opciones del mercado, mediante un programa de visitas donde se den a conocer los servicios.

5.1.2.4 Matriz de Factores externos (MFE)

Una vez que se ha analizado cada factor que afecta a la compañía se tienen los siguientes factores externos clasificados por oportunidades y amenazas que inciden en la compañía representado en la siguiente matriz:

Los resultados que arroja la matriz de un promedio ponderado de 2.35 el cual es menor al promedio de 2.5, esto refleja que la compañía se desenvuelve en un entorno desfavorable ya que las amenazas son significativas con respecto a las oportunidades.

Tabla No. 32: Matriz de Factores Externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
FACTOR EXTERNO CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Acceso al financiamiento para nueva maquinaria industrializada	0.10	2	0.20
2. Existencia de empresas o accionistas generen una inversión potencial para el mejor desarrollo de la empresa	0.05	2	0.10
3. Demanda de nuevos servicios al mercado que sean de la satisfacción y agrado del cliente	0.20	2	0.40
AMENAZAS			
1. Ingreso de nuevos competidores con infraestructura, existiendo la posibilidad de la creación de una nueva empresa del mismo tipo y con mayor poder económico.	0.20	3	0.60
2. Alternativas de financiamiento caras	0.10	2	0.20
3. Poder de negociación con los clientes y proveedores	0.20	2	0.40
4. Legislación que restringe la flexibilidad en la contratación del personal	0.15	3	0.45
TOTAL	1		2.35

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

5.1.2.5 Matriz de perfil competitivo

Esta matriz nos va a mostrar cuales son los principales competidores de la Compañía de Servicios y la cual nos va a ayudar en toma de decisiones:

En la matriz se puede observar que la compañía tiene competidores en mejores condiciones, ya que su puntaje de valor ponderado de “Treo Cia. Ltda.” y “El Mejor Cia. Ltda.” es de 2.85 y 3.00, respectivamente. Con respecto a la compañía de servicios con un total de 1.75, lo que refleja que esta rezagada ante la competencia y para sobresalir la compañía debe enfocarse en estrategias de mercado y ganar competitividad.

Tabla No. 33: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTOR IMPORTANTE PARA EL ÉXITO	VALOR	COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE		TRECIA LTDA		EL MEJOR CIA LTDA	
		CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE
1. Publicidad	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60
2. Calidad del servicio	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3. Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4. Dirección	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. Posición Financiera	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
6. Lealtad de los Clientes	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7. Expansion Global	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
8. Participación del Mercado	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
9. Recursos Humanos	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15
10. Infraestructura	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
11. Número de Clientes Corporativos	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
TOTAL	1.00		1.75		2.85		3.00

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

5.2 ETAPA DE FORMULACIÓN

5.2.1 DISEÑO FILOSOFICO

Teniendo en cuenta la evaluación de los factores internos y externos de la compañía servicios Rentería Minuche Cia. Ltda. se propone la siguiente filosofía empresarial.

Tabla No. 34: Filosofía Empresarial

FILOSOFIA EMPRESARIAL	
Misión	
	“La misión de la Compañía de Servicios Rentería Minuche Cia. Ltda. es prestar el servicio de mantenimiento y limpieza de oficinas y edificios de calidad en la provincia de El Oro que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, para la cual contamos con personal motivado y comprometido con la empresa y a servicio de la sociedad”.
Visión	
	“La Compañía de Servicios Rentería Minuche Cia. Ltda. para el año 2015 será una empresa prestigiosa en el mercado, reconocida tanto por la calidad e innovación en los servicios que ofrece como por la seriedad, solvencia y transparencia en todos nuestros procesos. Para lo cual se apega a la filosofía que “el cliente es la prioridad”
Principios y valores	
	Los principios sobre los cuales se sustentará su gestión son los siguientes:

Liderazgo

La compañía de servicios Renteria Minuche Cia. Ltda. Está pendiente de las nuevos servicios acorde a las exigencias de los clientes caracterizada por su servicio personalizado el cual genere confianza a los clientes.

Calidad

Para este tipo de servicio que brinda la compañía, la calidad viene definida por el cliente, es por ello que la empresa permanentemente se dedica a satisfacer de manera eficiente a dar un servicio óptimo de calidad.

Los valores considerados para la compañía de servicios son los siguientes:

Compromiso

Un personal comprometido, es un personal leal, es por ello que la compañía debe ser consciente del compromiso que tiene hacia el grupo humano que colabora y trabaja constantemente por el cumplimiento de objetivos.

Ética

Los directivos y trabajadores de la compañía de servicios deben tener definidos a través de la práctica de los valores como son la honestidad, integridad y responsabilidad en el cumplimiento de las funciones.

Respeto

Como pilar fundamental en una organización para el desarrollo se debe tener el respeto mutuo que genere confianza en los colaboradores tanto en la exigencia de las responsabilidades como en el respeto de los principios y valores definidos.

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

5.2.2 Diseño Operativo

5.2.2.1 Objetivos y metas

Tabla No. 35: Objetivos de Mercado

<u>OBJETIVOS DE MERCADO</u>
Incrementar la Participación en el mercado
<u>Antecedentes y Justificación:</u>
La empresa al inicio de las operaciones concentró los ingresos en un solo cliente con una participación del (90%) de la cartera total, lo que produce una alta dependencia comercial, a fin de eliminar dicha dependencia necesita ampliar su cobertura de mercado.
<u>Descripción del Objetivo:</u>
Incrementar sistemáticamente los niveles de ingreso en los próximos 3 años por generación de servicios, a través de la ampliación de la cobertura de su servicio a otras instituciones, lo cual permitirá mejorar los niveles de rentabilidad.
<u>Indicadores de logro</u> : Incremento anual de ingresos por generación servicios con respecto al año cero, incremento del número de clientes.

Indicadores de logro	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Ingresos anuales	30%	50%	100%
Número de Clientes	5	10	15

Reflejo: Crecimiento de ventas y crecimiento de clientes.

Estrategias:

+ Promoción y Publicidad

Realizar la promoción de los servicios que la compañía ofrece mediante un programa de visitas a potenciales nuevos clientes para poder considerarla para la contratación de servicio definitiva realizando seguimiento sistemático del servicio.

Responsable: Responsable del proceso del negocio.

Calendario: Inicio: Abril 2010 – Finalización: Diciembre 2010

Prioridad: Alta

Alternativa: Efectuar la promoción y publicidad por medios, radio, vallas publicitarias, folletos, etc.

+ Precio y calidad en el servicio

Brindar el servicio con un precio más atractivo, que este determinado a base de un análisis de costos, el cual sea acorde con la competencia.

Responsable: Área Financiera.

Calendario: Inicio: Abril 2010 – Finalización: Diciembre 2010

Prioridad: Media

Alternativa: Brindar un servicio acorde a los niveles socioeconómicos a los cuales va dirigido.

+ Participar el Procesos del sector público y privado

Responsable: Responsable del proceso del negocio.

Calendario: Inicio: Abril 2010 – Finalización: Diciembre 2010

Prioridad: Alta

Alternativa: Participar en el Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador.

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Tabla No. 36: Objetivos de Desarrollo Organizacional

OBJETIVOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollo Organizacional

Antecedentes y Justificación:

La compañía de servicios se ha manejado como un negocio familiar sin ningún elemento técnico desde su creación, lo que ha determinado que tenga una débil gestión administrativa y carencia de procesos de control lo cual no está acorde a las exigencias que demanda el manejo de un negocio.

Descripción del Objetivo:

Fortalecer la estructura administrativa del desarrollo organizacional que permita servir de soporte al crecimiento esperando incrementar la productividad, definiendo controles y automatizando las operaciones para optimizar de manera eficiente los recursos existentes

Indicadores de logro :

- ✚ Implementar una estructura organizacional hasta 2010
- ✚ Automatizar las operaciones hasta 2010.
- ✚ Implementar sistema de control hasta junio 2011.

Reflejo: Aprobación e implementación de la estructura organizacional.

Estrategias:

✚ **Diseño de una nueva estructura organizacional basado en procesos**

Crear procesos de adquisición de materia prima, pagos a proveedores, cobro a clientes los cuales agilicen las operaciones y optimicen los recursos.

Responsable: Responsable del proceso del negocio.

Calendario: Inicio: Abril 2010 – Finalización: Diciembre 2010

Prioridad: Alta

Alternativa: Creación de procesos internos.

✚ Contratación de un sistema contable para automatizar las operaciones financieras y operativas

Contratar un programa que se encargue de llevar la contabilidad de manera sistemática que agilicen operaciones por medio de software especializado para este tipo de empresa.

Responsable: Responsable del proceso del negocio.

Calendario: Inicio: Abril 2010 – Finalización: Diciembre 2010

Prioridad: Alta

Alternativa: Crear un modelo contable computarizado que permita agilizar las operaciones.

✚ Diseño de políticas organizacionales para la operatividad de la empresa


Crear políticas organizacionales que ayudan a direccionar la empresa por lineamientos los cuales serán acatados por toda la organización.

Responsable: Responsable del proceso del negocio.

Calendario: Inicio: Abril 2010 – Finalización: Diciembre 2010

Prioridad: Alta

Tabla No. 37: Objetivos Financieros

OBJETIVOS FINANCIEROS
Fortalecer la estructura financiera
<u>Antecedentes y Justificación:</u>
La compañía de servicios por carencia de una planificación no ha incrementado los niveles de rentabilidad lo cual crea la necesidad de una planificación financiera ligada a objetivos y estrategias.
<u>Descripción del Objetivo:</u>
La compañía debe mejorar su estructura financiera que ayuden a mantener altos niveles de rentabilidad y liquidez que permita la estabilidad financiera de la compañía.
Indicadores de logro : Basarse en los indicadores liquidez, endeudamiento y rentabilidad
Liquidez superior a 1.14 y inferior a 1.5
Endeudamiento de 0.44 y inferior a 0.60
Rentabilidad superior a 11 % en adelante.
Reflejo: Estados Financieros e Indicadores
<u>Estrategias:</u>
 <u>La generación de ingresos</u>
Relacionada con el cumplimiento de las acciones del objetivo numero uno Realizar la planificación de ingresos que dará como resultado el

cumplimiento de objetivos otorgando mejores resultados financieros.

Responsable: Responsable Financiero.

Calendario: Inicio: Abril 2010 – Finalización: Diciembre 2010

Prioridad: Alta

Manejo apropiado de la liquidez de la Empresa

Realizar una administración del efectivo controlada por medio de flujos de efectivo mensuales de esta manera permite a la empresa ser eficiente y contribuye a la toma de decisiones de la empresa optimizando el uso de recursos, y mejorando el ciclo de conversión del efectivo.

Responsable: Responsable Financiero.

Calendario: Inicio: Abril 2010 – Finalización: Diciembre 2010

Prioridad: Alta

Control de Costos

Analizar las cotizaciones de los proveedores, y realizar las compras más convenientes y menos costosas para que de esta manera el servicio no encarezca y se puedan optimizar los recursos.

Responsable: Responsable Financiero.

Calendario: Inicio: Abril 2010 – Finalización: Diciembre 2010

Prioridad: Alta

Alternativa: Definir políticas para las compras a proveedores

sin afectar la calidad del servicio.

5.2.2.2 Plan Operativo

A continuación se presenta el modelo operativo de la estrategia de promoción y publicidad para el cumplimiento del objetivo para incrementar la participación del mercado mediante la captación de nuevos clientes; cabe recalcar que este modelo sirve para todas las demás estrategias con sus respectivos objetivos, lo que se presenta es una simulación de como se debe llevar la estrategia.

Tabla No. 38: Plan Operativo 2010

COMPANIA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE CIA. LTDA.																																								
ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA																																								
ESTRATEGIA:										PROMOCION Y PUBLICIDAD										RESPONSABLES: SR. Gustavo Rentería																				
CALENDARIO:										FECHA INICIO: 5 de Abril del 2010										FECHA FINALIZACIÓN: 31 de Diciembre del 2010																				
OBJETIVO ESPECIFICO:					Realizar la promoción de los servicios que la compañía ofrece mediante un programa de visitas a potenciales nuevos clientes, con recurso humano que conozca del servicio y que esté preparada para cualquier requerimiento y que puedan conocer a la empresa co																																			
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:					Crecimiento de Ventas																																			
					Crecimiento de Clientes																																			
#	ACTIVIDADES / ACCIONES	2010																												RESPONSA	RECURSOS	OBSERVACIONES								
		Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				BLES		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1			2	3	4	NOMBRES				
1	Zonificación de clientes nuevos y potenciales	■																																				ABC		
2	Contratación de Agentes promotores	■	■	■																																		DEF	6,000.00	
3	Capacitación de Personal contratado					■	■	■																														ABC	4,000.00	
4	Preparación de material promocional		■	■																																		ABC	3,000.00	
5	Aprobacion de Plan de Promocion		■	■																																		MY		
6	Promoción Zona Norte (Ciudad de Machala)									■	■	■	■																									MN, OP	2,500.00	
7	Promocion Zona Sur y Rural (Ciudad de Machala)													■	■	■	■																					MN, OP	1,000.00	
8	Supervisión y Seguimiento													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					ABC	1,800.00	
9	Segunda Visita a clientes no materializados																	■	■	■	■																	MN, OP	800.00	
10	Tercera visita a clientes no materializados																																	■	■	■	■	MN, OP	800.00	
TOTAL RECURSOS																															19,900.00									

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

5.2.3 Diseño Financiero

En base a la aplicación de la planificación estratégica para la Compañía de servicios Rentería Minuche Cía. Ltda. se ha diseñado la siguiente planificación financiera cuyos resultados se han sintetizando en el estado de pérdidas y ganancias y el balance general proyectados.

5.2.3.1 Supuestos Básicos para las proyecciones

Los supuestos básicos utilizados para las proyecciones son las que se detallan a continuación, los cuales están en armonía con las metas e indicadores de logro establecidos en el plan estratégico:

Ventas Proyectadas

En concordancia con el objetivo estratégico de incrementar su participación en el mercado, se ha previsto como meta alcanzar los siguientes niveles de ventas para 3 años para lo cual se propone los siguientes porcentajes de crecimiento.

Tabla No. 39: Indicadores de Crecimiento

Indicadores de logro	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Ingresos anuales	30%	50%	100%

Costo de Ventas Proyectado

Para la proyección del costo de ventas anual se tomo en cuenta la inflación proyectada para el 2010 del 4.01%, manteniendo el costo del servicio con un 45% con respecto a las ventas netas para de esta manera no afectar a calidad del mismo.

Gastos Operacionales

Los gastos operacionales se los determino en base a que duplicaron su valor del año 2008 al 2009 lo que incidió en los resultados operacionales negativos registrados en la empresa, al no optimizar los recursos, por lo tanto, se prevé que el gasto administrativos represente el 30% de las ventas y que crezcan en un 5% anual a partir del 2011, y para los gastos de venta se pronostica que represente el 2% de las ventas partir del 2010 con respecto al año anterior.

Para la proyección del balance general proyectado se realizo bajo los siguientes supuestos:

Activos Corrientes

Para proyectar los activos corrientes se determino bajo las siguientes políticas de la empresa para el control financiero:

- ✓ La cuenta clientes no puede exceder del 5% de las ventas netas anuales.
- ✓ La cuenta anticipo a empleados no puede exceder del 2% de las ventas netas anuales.

- ✓ La cuenta inventarios se proyecta a un 7% con respecto a los costos de ventas.


Activos Fijos

La compañía no ha adquirido maquinaria desde su creación para lo cual se ve necesario requerir maquinas y equipos en un valor comercial de 25.700 dólares al final del año 2010.

Pasivos

La cuenta proveedores bajo política de empresa no puede exceder el 2% de las ventas anuales.

Las cuentas que integran el pasivo corriente se han pronosticado de acuerdo a su comportamiento de las operaciones de la empresa desde su creación, por lo tanto su variación proyectada no es significativa con respecto años anteriores.

-  En lo que respecta al patrimonio, el capital se ha mantenido y las utilidades bajo decisión unánime han sido distribuidas equitativamente para sus socios, excepto el año 2009 que no presentan.

5.2.3.2 Análisis del Estado Resultados Proyectado

Con los datos obtenidos en el 2009 en el estado de resultados se puede evidenciar q a pesar de haber incrementado las ventas en un 20% con respecto a su año anterior, la rentabilidad del ejercicio es mínima, dado a los altos rubros de gastos operacionales que representan casi el 50% de las

ventas netas y a la falta de controles y direccionamiento administrativo y financiero.

Dado el escenario financiero en el que se desenvuelve la compañía de servicios, es de vital importancia direccionar de manera eficiente los recursos, para lo cual se propone proyectar las ventas mediante metas para un incremento sostenido para los siguientes 3 años consecutivos, lo que nos permitirá mejorar los niveles de rentabilidad. Como se muestra a continuación:

Tabla No. 40: Proyección para el periodo 2010

RUBROS	Año Base	PROYECCIONES EN BASE A LAS VENTAS			ESTRUCTURA			
	2009	2,010	2,011	2,012	2,009	2,010	2,011	2,012
TOTAL DE INGRESOS	112,753	146,578	219,867	439,735	100%	100%	100%	100%
(-) COSTO DE VENTAS	55,138	71,823	98,940	197,881	48.90%	49.00%	45.00%	45.00%
(=) MARGEN BRUTO EN VENTAS	57,615	74,755	120,927	241,854	51.10%	51.00%	55.00%	55.00%
(-) GASTOS OPERACIONALES	56,286	46,905	49,250	51,713	49.92%	32.00%	22.40%	11.76%
GASTOS DE ADMINISTRACION	53,472	43,973	46,172	48,481	47.42%	30.00%	21.00%	11.03%
GASTOS DE VENTAS	2,814	2,932	4,397	8,795	2.50%	2.00%	2.00%	4.00%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	1,328	27,850	71,677	190,141	1.18%	19.00%	32.60%	43.24%

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

Para determinar los incrementos se tomó como año base el 2009 utilizando un estado de resultados estructurado determinando el costo real del servicio. Por consiguiente se obtiene como resultado las ventas a un crecimiento del 30%, 50% y 100% para los años 2010, 2011, 2012 respectivamente. El costo de ventas esta determinado en base a los ingresos y a la operatividad de la empresa, es por ello que se proyecta a un 49% con respecto de los ingresos para el 2010 y un 45% para los siguientes años, de esta manera se mantiene el costo sin afectar la calidad del servicio, lo cual está acorde a los objetivos planteados anteriormente. Por lo tanto, los resultados proyectados son altos márgenes de ventas lo que permite tener recursos suficientes para los gastos operativos que demande la empresa.

Otro punto importante es la proyección de los gastos operacionales que en base al supuesto tiene un comportamiento favorable para la optimización de recursos ya que representan el 32% de las ventas, es decir que por cada dólar vendido, 32 centavos se destinan para gastos operacionales administrativos y ventas, factor que beneficia a la empresa, proporcionando eficiencia en las operaciones.

La proyección 2010 tiene como meta maximizar las utilidades por medio del incremento de las ventas, por consiguiente, el modelo planteado basado en objetivos da excelentes resultados para mejorar la estructura financiera, generando mayor liquidez y solvencia. A continuación se observa la proyección de utilidad para el 2010 con un 11,98% con respecto a las ventas, lo que significa que por cada dólar vendido se gana casi 12 centavos mientras que el año 2009 solo se ganaba 0,56 centavos.

Tabla No. 41: Estado de Resultados Projectado para el 2010

RUBROS	Año Base	PROYECCIONES	ESTRUCTURA	
	2009	2,010	2,009	2,010
TOTAL DE INGRESOS	112,753	146,578	100%	100%
(-) COSTO DE VENTAS	55,138	71,823	48.90%	49.00%
(=) MARGEN BRUTO EN VENTAS	57,615	74,755	51.10%	51.00%
(-) GASTOS OPERACIONALES	56,286	46,905	49.92%	32.00%
GASTOS DE ADMINISTRACION	53,472	43,973	47.42%	30.00%
GASTOS DE VENTAS	2,814	2,932	2.50%	2.00%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	1,328	27,850	1.18%	19.00%
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	329	296	0.29%	0.20%
Multas e Intereses Pagados	329	296		
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	999	27,553	0.89%	18.80%
(-)15% PART. A TRABAJADORES	150	4,133		
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP A LA RENTA	849	23,420	0.75%	15.98%
(-) 25% DEL IMPUESTO A LA RENTA	212	5,855		
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	637	17,565	0.56%	11.98%

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

5.2.3.3 Análisis del Balance General Projectado

Bajo los supuestos anteriormente mencionados en el balance general se puede resumir lo siguiente:

Los activos proyectados de la empresa tienen un crecimiento del 71% para el 2010, compartiendo la participación en el activo fijo y corriente con un 49% y 51% respectivamente, debido a la adquisición de maquinaria y equipo para el abastecimiento de nuevos contratos y el incremento en clientes.

En lo referente a los pasivos corrientes estos se han proyectado en base al comportamiento en la operatividad de la empresa, incrementan en un 61% por motivo del aumento del 30% ventas y adquisición de maquinaria y equipos.

Con respecto al patrimonio obtiene un crecimiento del 26% al 2010 por causa de sus utilidades proyectadas, lo que significa que la empresa crece notablemente en los niveles de rentabilidad.

Tabla No. 42: Balance General Proyectado para el 2010

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERÍA MINUCHE CÍA. LTDA.						
BALANCE GENERAL						
(VALORES EN US \$)						
CUENTA	2009	PROY. 2010	ESTRUCTURA		VARIACIÓN 2009-2010	
			2009	Proy. 2010	VALOR	%
ACTIVOS						
Total Activo Corriente	23,785	34,935	59%	50.62%	11,150	47%
Total Propiedad, planta y Equipo	16,350	33,994	41%	49.26%	17,644	108%
Total Activo Diferido	114	85	0%	0%	-30	-26%
TOTAL ACTIVO	40,249	69,014	100%	100%	28,764.45	71.47%
PASIVOS						
Pasivo Corriente	11,686	30,568	29	43	18,882	64
TOTAL PASIVO	11,686	30,568	29%	44%	18,882	61.77%
PATRIMONIO						
Capital	19,876	19,876	49.38%	28.80%	0%	0%
Resultado	8,688	18,570	21.58%	26.91%	9,882	114%
Total Patrimonio	28,563	38,445	71%	55.71%	9,882	25.70%
Total Pasivo + Patrimonio	40,249	69,014	100%	100.00%	28,764	41.68%

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

En definitiva, se puede resaltar que con la aplicación del modelo a base de objetivos y metas la empresa tiene proyecciones ventajosas de obtener grandes beneficios y un eficiente direccionamiento en su estructura generando mejores resultados financieros.

5.2.3.4 Análisis de Indicadores Financieros

En base a los estados financieros y a las proyecciones propuestas se determina el siguiente análisis de indicadores financieros:

Tabla No. 43: Indicadores Financieros Proyectados para el 2010

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE CÍA. LTDA			
INDICADORES FINANCIEROS			
Razones	Índice Razón	Indices Financieros	
		AÑO 2009	PROY 2010
Razón De Liquidez	Razón Circulante	2.04	1.14
	Razón ácida	1.70	0.98
Razón de Apalancamiento	Razón de la Deuda	0.29	0.44
	Apalancamiento Corto Plazo	0.29	0.44
Razón de Actividad	Período Promedio de Cobro	0.70	18.00
	Rotación del Medio de Pago	62.82	52.33
	Rotación del Activo Total	2.80	2.12
	Rotación de Inventario	14.27	14.29
	Plazo Promedio de Inventario	25.23	25.20
Razón de Rentabilidad	Margen de utilidad Neta	0.56%	11.98%
	Margen de Utilidad Operacional	1.18%	19.00%
	Rentabilidad sobre Activos	1.58%	25.45%
	Rentabilidad sobre Capital	2.23%	45.69%
	Margen de utilidad Bruta	0.51	0.51

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

La compañía de servicios en el año 2009 se encontraba con un índice alto de liquidez por altos rubros en bancos, lo que significa que la empresa tenía disponibilidad económica, con un índice del 2.04 es decir, que por cada dólar de obligación tenía 2 dólares de respaldo, para la proyección este índice baja por motivo de la utilización de efectivo en la compra de equipos y maquinaria a 1.14, es decir que para el 2010 tendrá 14 centavos de respaldo, sin embargo, contribuye a la empresa en disminuir los activos improductivos y convertirlos en productivos. Con respecto a los activos más líquidos que corresponden al pago de sus pasivos corrientes rodean el 0.98 lo que significa que la empresa debe ajustarse y planificar sus pagos que son de manera inmediata como son los proveedores.

En el endeudamiento de la compañía solo participan los pasivos corrientes cuando estos deberían ser los más bajos, por motivo de su exigencia de pago ya que son a corto plazo. Sin embargo, la empresa no ha contraído obligaciones a largo plazo con ninguna entidad bancaria, lo que considera que la compañía tiene la posibilidad de financiamiento mediante préstamos bancarios para adquirir nuevos activos. En el año 2009 la empresa tenía un nivel de endeudamiento de 0.29 lo que significaba que la empresa de 100 dólares en activos, 29 dólares lo adeudaban, lo que pone a la empresa en la capacidad de contraer más obligaciones, por lo tanto para el 2010 se endeudaría con la cantidad de 44 dólares, además mantiene el margen de utilidad en un 51% del 2009 al 2010 debido a que el costo permanece constante, lo que significa que por cada dólar vendido la empresa tiene el 51% de utilidad una vez pagados todos los costos de producción del servicio, a su vez el apalancamiento a corto plazo no es significativo ya que los acreedores proporcionan 0.44 dólares de financiamiento por cada dólar que participan los accionistas para el 2010.

La empresa de servicios según los índices tarda en cobrar en el 2009 1 día y proyectado al 2010 indica 18 días, esto se pueda dar por que aun no se conocen a los posibles clientes que se lleguen adquirir, sin embargo los días que se tarda en pagar las deudas con terceros en el 2009 son 62 días y proyectado al 2010, 73 días, este alto periodo de pago se debe a que la empresa cancela las deudas mediante abonos al proveedor, es decir no se cancela toda la deuda para poder requerir mas material.

Los activos de la compañía rotan de manera excesiva por motivo que la empresa trabaja los 365 días del año debido del giro del negocio. Otro factor importante es que la compañía tiene un índice de rotación de inventario de 14 veces al año por motivo que las compras de materiales las realiza en grandes cantidades, es por ello que los materiales permanecen en bodega 25 días ya que algunos de los productos no son perecibles y no son utilizados todos los días, ya que dependen del piso al que se le de mantenimiento y de la cantidad que este requiera.

Para el año 2009 la compañía ganaba el 0.56% por cada dólar vendido, para la proyección del 2010 este incrementó al 11,98% lo que significa que la compañía genera grandes beneficios para los accionistas, por lo mismo la utilidad operacional incrementa de manera considerable del 1,18 al 19% y tiene un eficiente aprovechamiento de los activos y por lo tanto mejora notablemente los niveles de rentabilidad del 2.23% al 46% en el 2010 por cada dólar del patrimonio invertido, lo que conlleva a que la empresa optimice recursos, aproveche su capital de trabajo, y mejore su estructura financiera.

5.2.3.5 Manejo del Flujo de Efectivo

Sobre la base de los estados financieros proyectados al 2010 se determina el siguiente resumen del manejo de los recursos de la compañía de servicios:

El estado de flujo de efectivo nos permite comparar los balances del 2009 y 2010 proyectado, y mediante la variación del trabajo neto se determina cuál va a ser el destino de los recursos. Como se observa a continuación en el cuadro se colocan dependiendo de donde provienen todas las operaciones que se van a realizar en el año, operativas, de financiamiento y de inversión. Cabe recalcar que estos valores son tomados del balance general y lo que se tiene como resultado es el sobrante o efectivo que queda en el activo corriente para el año proyectado.

Tabla No. 44: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado para el 2010

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE CÍA. LTDA	
ESTADO FLUJO DE EFECTIVO	
RUBROS	MONTOS
ACTIVIDADES OPERATIVAS	
Utilidad Despues de Impuestos	17,565
Reduccion de Impuestos	411
Incremento Cuentas por Cobrar	-7,109
Incremento de Inventarios	1,163
Incremento de Cuentas por Pagar	532
Incremento de Cargos por Pagar	20,658
Reduccion de Obligaciones Patronales	-2,308
Reduccion por Sueldos Anticipados	-1,552
Reduccion por Depreciaciones	-9,979
PROVENIENTES DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	19,382
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Incremento Activos Fijos Brutos	-17,644
RECUPERACION PROVENIENTE ACT. OPERATIVAS	-17,644
Incremento Neto del Efectivo	1,738

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

Todos los movimientos realizados en el flujo de caja son producto de las metas planteadas en el diseño financiero anteriormente citadas.

5.2.3.6 Análisis Punto de Equilibrio

Basado en la proyección financiera del 2010 se determino el punto de equilibrio, el cual da como resultado cuanto se debe vender para cubrir todos los costos que incurren en el servicio. En el siguiente cuadro se muestra un análisis numérico para obtener el monto de las ventas de equilibrio:

Tabla No. 45: Punto de Equilibrio Proyectado para el 2010

VENTAS PRESUPUESTADAS		146,578
(-) COSTOSFIJOS	39,566	
(-) COSTOS VARIABLES	79,162	
UTILIDAD EN OPERACIÓN		27,851
(-) GASTOS NO OPERACIONALES		296
OTROS GASTOS	296	
(=)UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA		27,554

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

Para determinar se utilizo la siguiente formula de punto de equilibrio y la utilidad neta en donde incluye los gastos netos:

$$VE = \frac{CF + OTROSGTOS}{1 - \frac{CV}{VENTAS}} \qquad UE = \frac{V(1-v) - CF - I - OtrosGastos}{1.568633}$$

Mediante estas fórmulas se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 46: Cálculo del Punto de Equilibrio Proyectado para el 2010

CALCULO DEL PUNTO DEL EQUILIBRIO CON INCLUSIÓN DE GASTOS	
$VE = \frac{CF + OTROSGTOS}{1 - \frac{CV}{VENTAS}}$	<p>RAZON DE COSTOS VARIABLES (VTAS/ COSTOS VARIABLES) 0.54</p> <p>RAZON MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (1- RAZON DE COSTO VARIABLES) 0.46</p>
<p>VE = 86,669</p>	
CALCULO DE LA UTILIDAD NETA	
$UE = \frac{V(1-v) - CF - I - OtrosGastos}{1.568633}$	<p>COEFICIENTE DE VARIABILIDAD 0.54</p>
<p>UE = 17,565.81</p>	

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

La compañía de servicios debe vender 86,669 dólares para cubrir todos los costos del servicio. Si se divide ventas y los costos variables se obtiene el razón de costos variables que indica que se necesita de 0.54 dólares para recuperar los costos variables, y para calcular la razón de margen de contribución es la diferencia de (1- 0.54), es decir que se dispone del 46% de las ventas para cubrir los costos fijos y generar utilidad. Pero para el caso de la utilidad en el punto de equilibrio es cero, se hace la siguiente verificación:

**Tabla No. 47: Verificación del Punto de Equilibrio Proyectado para el
2010**

VERIFICACION	
VENTAS (VE)	86,669
(-) COSTOS FIJOS	39,566
(-) COSTOS VARIABLES	46,807
PERDIDA DE OPERACIÓN	296
(-) OTROS GASTOS	296
UTILIDAD NETA	-0-

Elaborado por: María Paulina Rentería Ríos

Fuente:SRM

Entonces las ventas de equilibrio para el 2010 son de 86,669 dólares. Con lo que cubríamos los costos fijos, variables y los gastos netos.

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- ✚ La importancia del sector servicios radica en el desarrollo de los sectores agrícola e industrial ya que debido a una relación de dependencia con el sector servicios, se intensifican conformando un sector dinámico que se ha estado innovando y lo seguirá haciendo a través de los años, y que no solo involucra al gran mundo de las telecomunicaciones, hoteles, restaurantes e inmobiliarias sino a las empresas que brindan los servicios a otras, para de esta manera reducir la burocracia existente y realizar sus operaciones con mayor eficiencia, es por ello, que este sector da la oportunidad a muchos empresarios para el emprendimiento de un negocio.
- ✚ La Compañía de servicios Rentería Minuche Cia Ltda se desenvuelve dentro de un ambiente socioeconómico en crecimiento para la actividad de mantenimiento y limpieza de oficinas, sin embargo influye los efectos de las políticas laborales vigentes para este sector, debido a las grandes masas salariales en incremento hacen enfrentar elevados costos operacionales lo que obliga a la compañía a fortalecer la estructura organizacional y financiera para el desarrollo de las actividades.
- ✚ La compañía de servicios creada bajo una figura de negocio familiar, se ha venido desarrollando hasta la actualidad bajos esquemas

empíricos lo que ha provocado una administración débil dificultando un adecuado manejo de los recursos financieros, lo que no permite un crecimiento satisfactorio para la empresa.

- ✚ Para la elaboración de este proyecto se fundamentó en varios temas teóricos, siendo el pilar fundamental para la planificación administrativa, estratégica y operativa de la compañía de servicios, así como también la administración financiera y los presupuestos, el análisis de los estados financieros ligados a índices y al análisis de punto de equilibrio; conformando las bases necesarias para esquematizar la planeación financiera propuesta.

- ✚ La compañía de servicios se encontraba internamente débil y enfrentando a un entorno macroeconómico variable por su dinamización, por estos motivos se vio necesario establecer los objetivos organizacionales los cuales direccionen el rumbo de la empresa con la ayuda de un modelo de planeación financiera, lo que permitirá extender su participación en el mercado manteniendo la calidad del servicio generando más rentabilidad a los socios y fuentes de empleo a la sociedad.

- ✚ La compañía de Servicios crece financieramente en grandes proporciones aplicando el diseño de planeación financiera lo que le representa en un futuro generar más utilidades, controlando el costo de ventas y disminuyendo los gastos operacionales, sin embargo estos resultados serán obtenidos si se aplican la planificación estratégica y operativa propuesta.

6.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda que los empresarios que aprovechen las oportunidades de negocio que ofrece actualmente el sector de servicios, los cuales se irán incrementando e innovando a través de los años.

- ✚ Se recomienda a la Compañía de servicios ante el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve del país, formule estrategias para contrarrestar los efectos sobre la empresa.

- ✚ Es recomendable que la Compañía de servicios implante el diseño de planeación financiera para de esta manera conseguir los objetivos propuestos, mejorar la estructura financiera y los niveles de rentabilidad de la empresa.

- ✚ Se recomienda a la empresa a plasmar la filosofía empresarial y desarrollar la operatividad un nivel organizacional más adecuado de acuerdo a las exigencias que demande las organizaciones que lo rigen.

- ✚ Se recomienda a la Compañía de servicios desarrollarse dentro de los parámetros y políticas establecidas para que de esta manera tenga un direccionamiento adecuado alineado a los objetivos empresariales propuestos.

ANEXOS

ANEXO a

Tabla No. 48: Estado de Resultados 2009

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE		
ESTADO DE RESULTADOS		
AI 31 DE DICIEMBRE 2009		
INGRESOS OPERACIONALES		112,752.52
Por Servicios Prestados	<u>112,753</u>	
GASTOS OPERACIONALES		109,181.34
GASTOS DE ADMINISTRACION	58,152	
Sueldos	23,400	
Beneficios Sociales	9,047	
Aportes a la Seguridad Social	5,039	
Honorarios profesionales	600	
Luz, Telefono, internet	3,438	
Suministros y materiales	400	
Arriendos	2,400	
Otros servicios	960	
Impuestos a la renta	10,630	
Depreciacion de Activos	2,223	
Amortizacion de Gastos OrganizAc	14	
GASTOS DE VENTAS	51,029.41	
Materiales	13,753	
Salarios	36,952	
Publicidad	324.00	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		3,571.18
(-) GASTOS NO OPERACIONALES		329.34
Multas e Intereses Pagados	329.34	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		3,241.84
15% PART A TRABAJADORES		486.28
UTILIDAD ANTES DE IMP A LA RENTA		2,755.56
25% DEL IMP A LA RENTA		688.89
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		2,066.67

Fuente: SRM

Elaborado por: María Paulina Rentería R

ANEXO b

Tabla No. 49: Estado de Resultados 2008

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE			
ESTADO DE RESULTADOS			
Al 31 DE DICIEMBRE DEL 2008			
INGRESOS OPERACIONALES			93,925.95
Por Servicios Prestados		93,925.95	
GASTOS OPERACIONALES			85,961.42
GASTOS DE ADMINISTRACION			22,603.17
Sueldos	7,223.58		
Beneficios Sociales	2,864.35		
Aportes a la Seguridad Social	3,985.78		
Honorarios profesionales	40.00		
Luz, Telefono, internet	1,744.41		
Suministros y materiales	50.00		
Arriendos	2,000.00		
Otros servicios	687.24		
Impuestos a la renta	1,770.50		
Depreciacion de Activos	2,223.21		
Amortizacion de Gastos Organiz.	14.10		
GASTOS DE VENTAS			63,358.25
Materiales	15738.85		
Salarios	47366.93		
Publicidad	252.47		
(=) UTILIDAD OPERACIONAL			7,964.53
(-) GASTOS NO OPERACIONALES			281.12
Multas e Intereses Pagados	281.12		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			7,683.41
15% UTILIDADES A TRABAJADORES			1,152.51
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			6,530.90
25% impuesto a la rta.			1,632.72
UTILIDAD DEL EJERCICIO			4,898.17
GERENTE		CONTADOR	

Fuente: SRM

Elaborado por: María Paulina Rentería R.

ANEXO c

Tabla No. 50: Balance General 2009

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE							
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA							
Al 31 de Diciembre del 2009							
ACTIVOS					PASIVOS		
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE		
Caja		0.00			Sueldos por Pagar	1,800.00	
Bancos		16,443.07			IESS por Pagar	4,458.00	
Clientes		220.00			IVA por Pagar	1,800.00	
Anticipos a sueldos		1,380.00			Impuesto Retenido Renta por Pagar	53.00	
Anticipio Retencion Impuesto Renta		1,876.89			Proveedores	2,400.00	
Inventarios		3,865.00			15% de Distribución de Utilidades	486.28	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			23,784.96		25% imp. A la Rta. Por pagar	688.89	
					TOTAL PASIVOS		11,686.17
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO							
Muebles y Enseres	930.00	678.90					
(-) Depreciación Acumulada	251.10						
Maquinaria y Equipo	20,667.88	15,207.77					
(-) Depreciación Acumulada	5,460.11						
Equipos y Sistemas Informáticos	900.00	365.40			PATRIMONIO		
(-) Depreciación Acumulada	534.60				CAPITAL		19,875.51
Instalaciones	134.40	98.11			Capital Social	19,875.51	
(-) Depreciación Acumulada	36.29				RESULTADOS		8,687.80
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			16,350.18		Utilidad del Ejercicio	1,004.39	
	6,282.10				Resultado del Ejercicio anterior	7,683.41	
ACTIVO DIFERIDO					TOTAL PATRIMONIO		28,563.31
Gastos de Organización y Constitución	156.62	114.33					
(-) Amortización Acumulada	42.29						
TOTAL ACTIVO DIFERIDO			114.33				
TOTAL ACTIVO			40,249.48		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		40,249.48
GERENTE					CONTADOR		

Fuente: SRM

Elaborado por: María Paulina Rentería R.

ANEXO d

Tabla No. 51: Balance General 2008

COMPAÑÍA DE SERVICIOS RENTERIA MINUCHE ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Al 31 de Diciembre del 2008							
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Caja		240		Sueldos por Pagar		725	
Bancos		2,879		IESS por Pagar		2,058	
Clientes		1,500		IVA por Pagar		393	
Anticipos a sueldos		1,000		Impuesto Retenido Renta por Pagar		23	
Anticipo Retención Impuesto Renta		1,238		Proveedores		2,435	
Inventarios		6,609		15% de Distribución de Utilidades		1,153	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			13,467	TOTAL PASIVOS			6,787
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				PATRIMONIO			
Muebles y Enseres	930			CAPITAL		19,876	
(-) Depreciación Acumulada	-84	846		Capital Social	19,876		
Maquinaria y Equipo	20,668			RESULTADOS		7,683	
(-) Depreciación Acumulada	-1,800	18,868		Utilidad del Ejercicio	7,683		
Equipos y Sistemas Informáticos	900						
(-) Depreciación Acumulada	0	900					
Instalaciones	134						
(-) Depreciación Acumulada	-12	122					
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			20,736	TOTAL PATRIMONIO			27,559
	1,896						
ACTIVO DIFERIDO				TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			
Gastos de Organización y Constitución	157						34,346
(-) Amortización Acumulada	14						
TOTAL ACTIVO DIFERIDO			143				
TOTAL ACTIVO			34,346				
	GERENTE			CONTADOR			

Fuente: SRM

Elaborado por: María Paulina Rentería R.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- ✚ GLENN A. WELSH, CPA.; Presupuestos Planificación y Control. Sexta Edición, 2005. Editorial Pearson
- ✚ J FRED WESTON.; Manual de Administración Financiera; Tomo 3. Séptima edición, Editorial Interamericana. Mexico.
- ✚ LAWRENCE J. GITMAN; Principios de Administración Financiera; Octava Edición, 2000, Editorial Pearson.
- ✚ CHIAVENATO, Idalberto: Un Proceso Administrativo, quinta edición, 1999, Colombia, Editorial McGrawHill.
- ✚ ADMINISTRACIÓN – Stoner, Freeman, Gilbert- sexta edición – Pearson Educación.
- ✚ CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición, Editorial McGrawHill.
- ✚ TERRY & FLANKLIM- Principios de Administración –tercera edición
- ✚ THOMAS S. BATEMAN, SCOTT A. SNELL. Administración: Una ventaja competitiva, 4ta Edición 2004.
- ✚ Fred David; CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA – 9na edición

REVISTAS

- ✚ Revista Gestión N°182 Economía y Sociedad (mes de agosto 2009)

LINKS DE INTERNET

- ✚ INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS POR CARLOS GUTIERREZ REYNAGA, <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-finanzas/analisis-interpretacion-estados-financieros>
- ✚ Alfredo Uquillas, C.: (2007) El fracaso del neoliberalismo en el Ecuador y alternativas frente a la crisis, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/313/
- ✚ Boletín Mensual de la Coyuntura Económica Ecuatoriana, Nro. 01-2009
- ✚ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Producto Interno Bruto 4.3.*, Diciembre 2008.
- ✚ INSTITUTO NACIONAL ESTADISTICA DEL ECUADOR, www.inec.com.ec