



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL**

**REESTRUCTURACION DE LAS AREAS DE  
ADMINISTRACION Y FINANZAS DE LA EMPRESA  
“GAMAPRODU S.A.” CON ENFOQUE DE PROCESOS Y  
PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE LARGO  
PLAZO**

**ALEXANDRA DEL CARMEN CAMPOS MOREJON**

**DIRECTOR: ING. BORYS MEJIA**

**CODIRECTOR: ING. CESAR LLUMIQUINGA**

**SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi más profundo agradecimiento primero a Dios, por otorgarme la capacidad y fuerza necesaria para cumplir todos los ideales y metas que me he planteado.*

*A mi padre, que siempre estuvo a mi lado apoyándome incondicionalmente para seguir adelante, sin él no hubiese culminado este gran anhelo.*

*A mi madre por ser mi amiga y compañera, quién con sus consejos ha sabido guiarme en la vida, y formarme como una persona digna y con grandes valores.*

*A mis hermanos que colaboraron con sus consejos para finalmente lograr una más de mis metas.*

*Al Ing. Borys Mejía y al Ing. César Llumiquinga, quienes con su conocimiento, experiencia, paciencia y dedicación han contribuido al desarrollo y culminación de este gran objetivo.*

*Al Ing. Alberto Rosales Gerente General de GAMAPRODU S.A., por brindarme su apoyo y facilitarme la elaboración de este Proyecto.*

ALEXANDRA

## **DEDICATORIA**

*A mis queridos padres, por brindarme su sabiduría, su esfuerzo, sacrificio y amor incondicional, quienes han sido mi inspiración para lograr mis metas, por apoyarme siempre y ser mi ejemplo.*

*A mi esposo que aunque su presencia física no está mas conmigo siempre confió en mí, por ser mi apoyo cuando más lo necesite.*

*A mi amado hijo porque es la persona más importante de mi vida, por dar sentido a mi vida brindarme amor, comprensión y confianza.*

ALEXANDRA

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

**ALEXANDRA DEL CARMEN CAMPOS MOREJON**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada **“REESTRUCTURACION DE LAS AREAS DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE LA EMPRESA GAMAPRODU S.A. CON ENFOQUE DE PROCESOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE LARGO PLAZO”** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Quito, 08 de Marzo del 2008

---

ALEXANDRA CAMPOS MOREJON

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**AUTORIZACION**

Yo, **ALEXANDRA DEL CARMEN CAMPOS MOREJON** autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“REESTRUCTURACION DE LAS AREAS DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE LA EMPRESA GAMAPRODU S.A. CON ENFOQUE DE PROCESOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE LARGO PLAZO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 08 de Marzo del 2008

---

ALEXANDRA CAMPOS MOREJON

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

**DIRECTOR: ING. BORYS MEJIA**

**CODIRECTOR: ING. CESAR LLUMIQUINGA**

**CERTIFICAN**

Que la tesis titulada **“REESTRUCTURACION DE LAS AREAS DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE LA EMPRESA GAMAPRODU S.A. CON ENFOQUE DE PROCESOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE LARGO PLAZO”**, realizada por la señorita **ALEXANDRA DEL CAMEN CAMPOS MOREJON** , ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias por la **ESPE**, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejercito.

Debido a que es trabajo que lleva datos relacionados con la carrera puede publicarse con el objeto de consultar los aspectos relacionados que aquí se presentan.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a nombre del autor, señorita **ALEXANDRA DEL CAMEN CAMPOS MOREJON** para que se entregue a la señora Ing. Fanny Cevallos. Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Quito, 08 de Marzo del 2008

---

ING. BORYS MEJIA

DIRECTOR

---

ING. CESAR LLUMIQUINGA

CODIRECTOR



2.1.2	PRODUCCION Y COMPRAS	32
2.1.2.1	PROCESO PRODUCTIVO	33
2.1.2.2	PROCESO DE COMPRAS	36
2.1.2.3	ANALISIS DE LOS PROVEEDORES	37
2.1.3	GESTION GERENCIAL Y ESTRATEGICA	39
2.1.3.1	ANALISIS DE LA GERENCIA	39
2.1.3.2	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	39
2.1.3.3	ACTIVACION DE GENERACION DE UTILIDADES	40
2.2	ANALISIS FINANCIERO	41
2.2.1	ANALISIS COMPARATIVO (ESTADOS (FINANCIEROS)	41
2.2.1.1	ANALISIS HORIZONTAL	41
2.2.1.2	ANALISIS VERTICAL	44
2.2.1.3	ANALISIS DE TENDENCIA	47
2.2.2	RAZONES FINANCIERAS	49
2.2.2.1	LIQUIDEZ	49
2.2.2.2	ACTIVIDAD U OPERATIVOS	50
2.2.2.3	RENTABILIDAD	53
2.2.2.4	ENDEUDAMIENTO O DE SOLIDEZ	56
2.2.3	FLUJO DE EFECTIVO	57
2.2.3.1	CONTENIDO Y FORMA	57
2.2.3.2	CALCULO DEL FLUJO DE EFECTIVO	59
2.2.3.3	ANALISIS	61
2.2.3.4	PRONOSTICOS	62
2.3.4	DETERMINAR EL RESPONSABLE DE CADA RATIO	63
2.3.4.1	PERIODO DE COBRO	63
2.3.4.2	DIAS DE EXISTENCIA	63
2.3.4.3	PERIODO DE PAGOS	63
2.3.4.4	CICLO DEL CAPITAL DE TRABAJO	64
2.3	ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA CUENTA DE RESULTADOS	64
2.3.1	ANALISIS DEL CRECIMIENTO DE VENTAS	65
2.4	ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	66
2.4.1	PUNTO DE EQUILIBRIO	66
2.4.1.1	ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	66
2.4.1.2	CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	68
2.4.1.3	GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	70
2.4.1.4	CONCLUSIONES SOBRE EL PUNTO	

	DE EQUILIBRIO	70
2.5	MATRIZ COSTO-VOLUMEN-PRECIOS	71
2.5.1.1	ANALISIS DE VARIABLES	71
2.5.1.2	CAMBIOS EN EL VOLUMEN	71
2.5.1.3	CAMBIOS EN EL COSTO	71
2.5.1.4	CAMBIOS EN EL PRECIO	72
2.5.2.2	ANALISIS DE SENSIBILIDAD	73
2.5.2.3	PLANEACION DE UTILIDADES	73
2.6	ANALISIS DE COSTOS	75
2.6.1	ESTUDIO DEL SISTEMA DE COSTEO	75
2.6.1.1	DESCRIPCION DEL SITEMA DE COSTEO	75
2.6.1.1.1	SISTEMA CONTABLE	75
2.6.1.1.2	CENTRO DE COSTOS	76
2.6.1.1.3	FORMA DE DETERMINACION DE COSTOS UNITARIOS	77
2.6.1.2	ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION	78
2.6.1.2.1	COMPOSICION DEL ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION	78
2.6.1.2.2	CLASIFICACION DE LOS COSTOS DE PRODUCCION	79
2.6.1.2	PRECIOS DE VENTA	80
2.6.1.3.1	ESTABLECER POLITICAS PARA LA FIJACION DE PRECIOS	80
2.6.1.3.2	ESTRUCTURAR UNA MATRIZ PARA CALCULAR LOS PRECIOS DE VENTA	82
2.7	DIAGNOSTICO	83
2.7.1	DETERMINACION DEL PROBLEMA	83

## CAPITULO TRES

### 3. REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GAMAPRODU S.A.

3.1	REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GAMAPRODU S.A.	85
3.2	MARCO CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CON ENFOQUE DE PROCESOS	85

3.2.1	IMPORTANCIA	85
3.2.2	MARCO CONCEPTUAL	85
3.3	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA	86
3.3.1	ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	103
3.3.2	MAPA DE PROCESOS	104
3.3.3	CADENA DE VALOR	107
3.3.4	INVENTARIO DE PROCESOS POR AREAS O MACRO-PROCESOS	108
3.3.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	112
3.3.6	ANALISIS Y EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS	113
3.4	PROPUESTA DE UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS Y MANUAL DE PROCESOS	116
3.4.1	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	116
3.4.2	MANUAL DE PROCESOS	119

## **CAPITULO CUATRO**

### **4. PLAN DE NEGOCIOS A LARGO PLAZO**

4.1	ANALISIS GENERAL DE LA EMPRESA VS EL MERCADO	151
4.1.1	RESUMEN EJECUTIVO	151
4.1.2	OBJETIVOS	152
4.1.3	MISION	152
4.1.4	CLAVES PARA EL EXITO	153
4.1.5	PUBLICO OBEJTIVO	153
4.1.6	DESCRIPCION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	154
4.2	DEFINICION DEL PRODUCTO	155
4.2.1	DESCRIPCION GENERAL DEL PRODUCTO	155
4.2.2.	VALOR DISTINTIVO PARA EL CONSUMIDOR	156
4.3	MODELO DE NEGOCIO Y PLAN FINANCIERO	156
4.3.1	CUENTA DE RESULTADO	156
4.3.2	PROYECCIONES DE FLUJO DE CAJA	157

4.3.3	BALANCE GENERAL PROYECTADO	159
4.3.4	PREVISIONES PARA TRES AÑOS Y CALCULO DE LAS VARIABLES	160
4.3.5	VALORACION DE LA COMPAÑÍA	165
4.3.6	NECESIDADES DE FINANCIACION	165
4.4	PRINCIPALES RIESGO Y ESTRATEGIAS DE SALIDA	167
4.4.1	ANALISIS DE RIESGOS	167
4.4.2	PLAN DE CONTINGENCIAS	168
4.5	ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE CONTROL	170
4.5.1	DETERMINACION DE LA META	170
4.5.2	ESTRUCTURACION DEL CUADRO DE INDICADORES	171

## **CAPITULO CINCO**

### **5. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA, BASADO EN MODELO B – C (BENEFICIO – COSTO)**

5.1	INFORMACION REUERIDA PARA LA ESTRATEGIA	175
5.1.1	ANALISIS DE LA EMPRESA	175
5.1.2	ANALISIS DE LA COMPETENCIA	176
5.1.3	ANALISIS DE LOS CONSUMIDORES	178
5.2	DEFINICION DE LA POSICION DE LA EMPRESA	179
5.2.1	DETERMINACION DE LA POSICION DE LA EMPRESA DENTRO DE LA INDUSTRIA	179
5.2.2	ESTABLECIMIENTO DE LA PROPOSICION DE LA CREACION DE VALOR	181
5.3	ANALISIS DE LA INDUSTRIA	182
5.3.1	RIVALIDAD INTERNA-COMPETENCIA	182
5.3.2	BARRERAS DE ENTRADA	183
5.3.3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	186
5.3.4	PODER DE LOS PROVEEDORES	187
5.3.5	PODER DE LOS COMPRADORES	189
5.4	DETERMINACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA	190
5.5	DEFINICION DE LA VENTAJA COMPETITIVA	192

5.5.1	EVALUACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA	192
5.5.2	CREACION DE VALOR	196
5.5.3	CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL MODELO B-C	198
5.6	RECURSOS Y AUDITORIA DE CAPACIDADES	200
5.6.1	ANALISIS DE LA ESCASEZ	200
5.6.2	ANALISIS DE LA INMOVILIDAD	200
5.7	HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA VENTAJA COMPETITIVA	200
5.7.1	ANALISIS DE LA CREACION DE VALOR	201
5.7.2	CUANTIFICACION DE LOS COSTOS DE LA VENTAJA	204
5.7.3	CUANTIFICACION DE LOS BENEFICIOS DE LA VENTAJA	205
5.7.4	CUANTIFICACION DE LOS BENEFICIOS INTANGIBLES	206
5.7.5	MEDICION DE LA VOLUNTAD DE PAGO	207

## **CAPITULO SEIS**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1.	CONCLUSIONES	210
6.2.	RECOMENDACIONES	212

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

## INTRODUCCION

Hoy en día es importante el manejo de las empresas por un sistema de procesos, de ahí que este estudio se basa en las razones de llevar el direccionamiento de la empresa con una estructura por procesos, considerando que actualmente es el nuevo esquema que se está utilizando en las organizaciones con visión de futuro.

El direccionamiento estratégico se basa en la definición de la filosofía corporativa, la cual se fundamenta en el diseño de la misión, visión, estrategias, políticas y objetivos, que señalarán hacia donde desea llegar toda organización.

Así podemos decir que el direccionamiento estratégico dentro de una organización, es una herramienta de administración que permite a los ejecutivos enfrentar el futuro y desarrollar nuevas ideas que contribuyan al crecimiento organizacional.

Por lo tanto se busca con todos estos argumentos mejorar la actividad productiva de la empresa, logrando un mejoramiento en la posición de mercado, estrategias que logren aumentar el beneficio y disminuir los costos de forma que se añada un valor a la organización.

Las actividades las hemos dividido en dos tipos principales: Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Que a su vez está

formada por la logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. La actividad de operación o producción, formada por la recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final. Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor. Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto. Servicios post-venta: actividades destinadas a mantener o realzar el valor del producto. Estas actividades son apoyadas: infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas Dirección de recurso humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal. Desarrollo de tecnología (Investigación y desarrollo): Obtención, mejora y gestión de la tecnología. Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales. Para cada actividad de valor agregado debe se ha identificado los generadores de costos y valor.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.