



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS “CAMPO FINO”, DE LA CIUDAD DE SALCEDO DURANTE EL PERIODO 2018 – 2023.

AUTORA:

LIGIA ELENA MORA CEVALLOS

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollada por la Srta. Ligia Elena Mora Cevallos, quién ha cumplido normas y parámetros de investigación y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación

Lic. Victor Gabriel Ávalos Peñafiel

DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Edison Ruperto Carrillo

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mora Cevallos Ligia Elena, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados a.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación.

Riobamba, 02 de mayo del 2019

Mora Cevallos Ligia Elena
C.C 050423620-9

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a la pureza de la naturaleza, a su majestuosidad por la cual Dios me ha permitido abrir mis ojos y encaminar este trayecto a través de mi hogar, puesto que son el árbol firme de mi desarrollo como la grandeza por la cual recorre la sabia de lucha ante el viento, sol y lluvia.

Mario y Susana el linaje firme que fluye por mis venas, gratitud al despertar y tomar sus manos en cada una de las instancias de lo maravilloso de la vida, de lo absurdo como imponente. La ramificación inicial es primordial para que vuestro árbol aflore, plenitud en el alma y gratitud en el reflejo de la mirada.

Anderson ramificación que se desprende del linaje y que tomas delicadamente la rama más pequeña, busca que las hojas sean llenas de raíces y sabia verde, que se unan los brazos entre uno y otro, así el momento de aflorar sea paulatino. El abrigo entre copa ha sido fraternal mediante los lazos de amor eterno como hermandad, el brillo hacia el horizonte es solamente majestuosidad.

Gratitud el arte de Dios, amor a todo lo natural que ha crecido en terreno firme, esperanza de una nueva oportunidad de renacer y felicidad de engrandecimiento por aquel árbol de vida perpetuo para la eternidad.

Ligia Elena Mora Cevallos

AGRADECIMIENTO

Reconocimiento hacia la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, escuela de Ingeniería Financiera, personal administrativo, plantilla de docentes y gratitud hacia el Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes por sus enseñanzas en el proceso de trabajo de titulación, así siendo fuente de sabiduría en el aspecto académico como personal, mismos que han permitido formar parte de esta digna profesión en la cual quedara enmarcada en el profesionalismo y ética.

A la par un agradecimiento a todos mis familiares quiénes tienen constancia de mi afecto y gratitud, amigos fieles que han entregado sus consejos de profesionalismo como enseñanzas de la vida diaria, aquellas personas que marcaron un universo de felicidad: Valeria, Leonardo, Mariana +, Jhoana, Fernando.

Finalmente, expreso gratitud a la familia Páliz por su entrega incondicional, familia Montoya por su esperanza en el espíritu, abuelos paternos como materos ante su muestra de dignidad y orgullo de donde proviene las raíces muy bien arraigadas en la fe, amor y esperanza.

Ligia Elena Mora Cevallos

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de figuras.....	viii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Lista de abreviaciones.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1 Justificación Teórica	5
1.2.2 Justificación Metodológica	5
1.2.3 Justificación Práctica.....	6
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1 Planificación.....	11
2.2.2 Teoría administrativa	20

2.2.3	Planeación financiera	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		34
3.1	MODALIDAD O ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.1.1	Enfoque Cualitativo	34
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.2.1	Estudio Descriptivo	34
3.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.3.1	Investigación no experimental	35
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
3.6	IDEA A DEFENDER	37
3.7	VARIABLES	37
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		55
4.1	FASE FILOSÓFICA: Implicados o Stakeholders, visión y misión, entorno de la organización.	55
4.1.1	Implicados o Stakeholders	55
4.1.2	Misión	56
4.1.3	Visión	56
4.1.4	Diagnóstico Estratégico de la Organización	57
4.2	FASE ANALÍTICA: Matriz FODA, Diseño de estrategias, Políticas, Diseño de objetivos.	64
4.2.1	Matriz FODA	64
4.2.2	Diseño de las Estrategias.....	65
4.2.3	Políticas	68
4.2.4	Diseño de Objetivos	70
4.3	FASE TÁCTICA U OPERATIVA: Línea Base, Planes, Programas, Proyectos, Presupuestos y Proyecciones.....	71
4.3.1	Línea base de la organización	71
4.3.2	Desarrollo de Planes, Programas, Proyectos y Presupuestos.	73
CONCLUSIONES		95
RECOMENDACIONES.....		96
BIBLIOGRAFÍA		97
ANEXOS		100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Consumo de leche al año Per cápita/ litro.....	3
Figura 2:	Proceso de planeación estratégica.....	15
Figura 3:	Aspectos de la fase filosófica de la planeación estratégica	16
Figura 4:	Fase analítica de la planeación estratégica	17
Figura 5:	Modelo de Planeación Estratégica de Mintzberg	19
Figura 6:	Variables básicas del proceso de la Administración.....	22
Figura 7:	Cuestionamientos básicos de la administración.....	24
Figura 8:	Razones de una planeación.....	25
Figura 9:	Organización.....	26
Figura 10:	Planeación financiera en el marco de la Planeación estratégica.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Género	38
Tabla 2:	Edades.....	39
Tabla 3:	Difusión y compromiso (misión, visión, valores)	40
Tabla 4:	Se rige por manual de funciones y procesos	41
Tabla 5:	Se ha logrado Generar planes y estrategias para expendio de productos	42
Tabla 6:	Incremento productivo.....	43
Tabla 7:	La capacidad productiva ha generado mayor rentabilidad, para beneficios laborales.....	44
Tabla 8:	La materia prima de calidad ha permitido una producción estandarizada ...	45
Tabla 9:	La calidad de producción final, ha generado variedad de líneas productivas	46
Tabla 10:	Supervisión de calidad y condiciones del producto	47
Tabla 11:	Para posicionar nuevos mercados, parte del compromiso de los integrantes	48
Tabla 12:	La marca empresarial, ha provocado mayor demanda	49
Tabla 13:	Resumen generado encuestas	50
Tabla 14:	Implicados y criterios por los cuales se miden el desempeño de la empresa	55
Tabla 15:	Factores Macroentorno.....	57
Tabla 16:	Matriz de prioridad	59
Tabla 17:	Factores Microentorno.....	60
Tabla 18:	Matriz de prioridad	61
Tabla 19:	Representación gráfica de las amenazas y oportunidades.....	62
Tabla 20:	Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos.....	63
Tabla 21:	FODA Empresarial "CAMPO FINO"	64
Tabla 22:	Diseño de estrategias	65
Tabla 23:	Línea Base, estados financieros.....	71
Tabla 24:	Rediseño de packaging	74
Tabla 25:	Distribución selectiva	75
Tabla 26:	Descuentos en productos estrellas	76
Tabla 27:	Relaciones con los proveedores.....	77
Tabla 28:	Spot publicitario en Radio	78
Tabla 29:	Valla publicitaria y afiche	79

Tabla 30: Plan Operativo de Marketing.....	80
Tabla 31: Incremento de ventas.....	82
Tabla 32: Ventas proyectadas.....	83
Tabla 33: Programa trabajo en equipo.....	85
Tabla 34: Costos para Programa de vinculación trabajo en equipo.....	89
Tabla35: Presupuesto Anual.....	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género.....	38
Gráfico 2: Edades.....	39
Gráfico 3: Difusión y compromiso (misión, visión, valores).....	40
Gráfico 4: Se rige por manual de funciones y procesos.....	41
Gráfico 5: Se ha logrado generar planes y estrategias para expendio de productos ..	42
Gráfico 6: Incremento productivo.....	43
Gráfico 7: La capacidad productiva ha generado mayor rentabilidad, para beneficios laborales.....	44
Gráfico 8: La materia prima de calidad ha permitido una producción estandarizada	45
Gráfico 9: La calidad de producción final, ha generado variedad de líneas productiva.....	46
Gráfico 10: Supervisión de calidad y condiciones del producto.....	47
Gráfico 11: Para posicionar nuevos mercados, parte del compromiso de los integrantes.....	48
Gráfico 12: La marca empresarial, ha provocado mayor demanda.....	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Árbol de problemas.....	101
Anexo 2:	Encuesta aplicada a los trabajadores internos.....	102
Anexo 3:	Entrevista aplicada a los propietarios empresa "CAMPO FINO"	103
Anexo 4:	Estados financieros 2017	104
Anexo 5:	Estados financieros 2018	109
Anexo 6:	Estado de resultados. Análisis horizontal y vertical.	114
Anexo 7:	Balance general. Análisis Horizontal y vertical.....	117
Anexo 8:	Interpretación ratios financieros	121

LISTA DE ABREVIACIONES

DP	Dimensión Política
DE	Dimensión Económica
DS	Dimensión Socio- Cultural
DT	Dimensión Tecnológica
M	Marketing o Mercadeo
CF	Capacidades Financieras
CH	Capacidades de Potencial Humano
F	Fortalezas
D	Debilidades
O	Oportunidades
A	Amenazas

RESUMEN

El presente trabajo de titulación constituye un plan estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos “CAMPO FINO”, puesto que la organización no tiene una eficiencia de los procesos acorde a las necesidades organizacionales, así a través de un diagnóstico empresarial pertinente con los trabajadores por medio de una encuesta y para con los propietarios mediante una entrevista, se pudo obtener los resultados para entender como está funcionando la organización, denotar las falencias y unidades que requieren de un cambio. Dicho proceso llevo a la aplicación de una metodología práctica de la planificación estratégica que sea implementada y fundamentada en las necesidades organizacionales como los objetivos que se deben proponer de manera estratégica. De tal forma la propuesta de los objetivos corporativos se ve cristalizada por medio de la presentación de planes, programas, proyectos y presupuestos que se enmarcan en la obtención de resultados en cuanto a los niveles de rentabilidad, posicionamiento en el mercado, bajos niveles de productividad. Se concluye, que el desarrollo de una correcta planificación estratégica es el curso adecuado de acción para el crecimiento empresarial como su posicionamiento en el mercado de dicha forma permite a la empresa poder enfrentarse a los cambios como demandas del entorno cumpliendo de manera efectiva y eficaz en los productos que se brindan. Se recomienda que los directivos generen mayor vinculación con empresas gestoras para el expendio de su producto, donde las alianzas permitan mayor rendimiento para la organización.

PALABRAS CLAVE: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<PLANIFICACIÓN ESTRTEGICA> <PROCESO ADMINISTRATIVO>
<PROCESO FINANCIERO> <SALCEDO (CANTÓN)>

Lic. Victor Gabriel Ávalos Peñafiel
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The following thesis Project puts forward a strategic work plan to improve efficiency on business process management in the “CAMPO FINO” Dairy company, since the organization lacks efficiency in the processes according to the organizational requirements. Therefore, by means of a relevant business analysis applied to workers through a survey and to owners through an interview, by gathering the results in order to understand how the company is working, also highlighting deficiencies and units which require a change. This process led to the application of practical methodology in the strategic planning that is implemented based on organizational needs, as well as objectives that must be proposed in a strategic way. Consequently, the corporate goals proposal is evidently materialized through presentation plans, programs, projects and budgets that provide the framework for obtaining results with regard to profitability levels, market positioning and low productivity levels. It is concluded that a proper strategic planning development is the appropriate course of action for business growth and its market position which allows the company to cope with changes and meet today’s demand regarding the products provided in an effective and accurate manner. It is also recommended that senior management promote stronger links with management companies in order to increase the product sales, forming alliances that enable maximum performance in the corporation.

KEY WORDS: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<STRATEGIC PLANNING> <ADMINISTRATIVE PROCESS> <FINACIAL
PROCESS> <SALCEDO (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Las empresas lácteas en Ecuador han presentado periodos de bonanza para fábricas de productos alimenticios, así dando excelentes márgenes de utilidad y a la vez se ha presenciado periodos de recesión afectando. Sin embargo, las posibilidades de crecimiento en cuanto a productos lácteos son propicias, siempre y cuando las industrias den énfasis en los procesos, calidad y precio del producto, INEC (2017) indica: “el informe ejecutivo: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, en el mercado de lácteos la región que más aporta es la sierra con un 64,31%. Por tal motivo la producción láctea busca adentrarse y posicionarse en el mercado” (p.17)

Varias teorías por las cuales buscamos el camino correcto para orientar el plan estratégico están representadas por Adalberto Chiavenato, él nos indica los conceptos básicos de administración y como repercute en la toma de decisiones en cuanto a la situación actual como el futuro de la misma, basándose en el entorno en el que se desarrolla. Por ende, se llega a la conclusión, sin un proceso correcto administrativo – financiero, es una organización sin orientación de estrategias adecuadas para alcanzar sus objetivos esperados.

En el Capítulo I se tiene como punto de partida el proceso de la investigación, identificando una dificultad que se pretende dar solución en dicho proceso, como tal planteando el problema, generando interrogantes y por consiguiente argumentar el porqué de dicha investigación, misma que se acopla con el planteamiento de los objetivos.

En el Capítulo II se contempla el marco teórico planteado por distintos autores que permiten al investigador fundamentar las teorías para el proceso del conocimiento así, como los antecedentes pertinentes que serán el objeto de estudio y la fundamentación teórica basada en la planificación estratégica y sus procesos administrativos – financieros.

En el Capítulo III se establece el marco metodológico donde se debe abordar aspectos de la planeación o manera de llevarse a cabo la investigación, determinando el enfoque, tipo, diseño, métodos de la investigación y generar la interpretación de resultados.

Finalmente, en el Capítulo VI se presenta el marco propositivo determinando la planeación estratégica para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos – financieros en la empresa de lácteos “CAMPO FINO”, provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo.

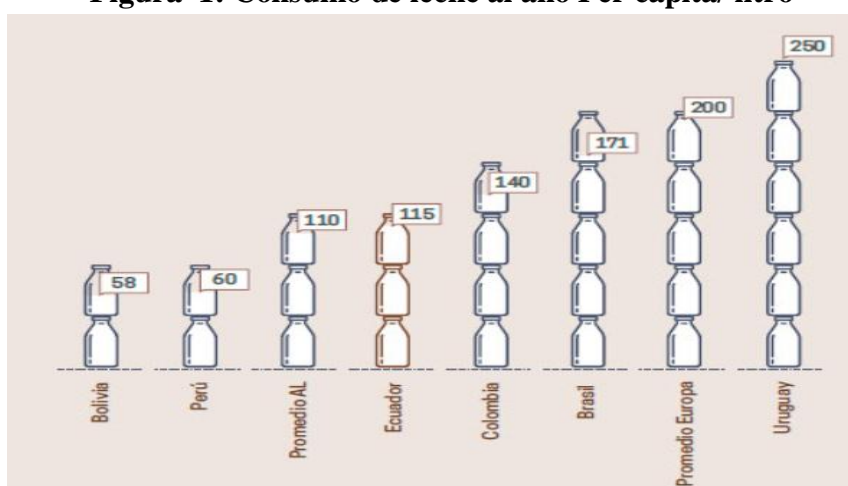
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de lácteos “CAMPO FINO”, ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo. Dedicada a la producción y comercialización de bebidas lácteas, quesos y refrescos ha perdurado aproximadamente 7 años en el mercado, partiendo de los objetivos de la planificación estratégica se determina que : tiene bajos niveles de rentabilidad, desconocimiento de la marca, bajo posicionamiento en el mercado, bajos niveles de productividad, así no existe eficiencia de los procesos acorde a las exigencias del entorno como las necesidades de la organización, así se puede divisar de manera detallada un árbol de problemas en Anexo 1.

En el periodo 2008-2015 según la publicación Ekos (2017) afirma: “la producción de lácteos no tuvo etapas de decrecimiento, al contrario, experimentó un crecimiento promedio anual de 4,7%. En el año 2016, los resultados no fueron tan alentadores, la recesión en la economía afectó el desempeño de esta actividad y su consumo” (p.1). El consumo de leche al año lo podemos denotar en la figura 1.

Figura 1: Consumo de leche al año Per cápita/ litro



Fuente: Artículo de prensa EKOS

Elaborado por: Ligia Mora

Según lo determina López (2017) a través de un análisis al nivel nacional se estima que la producción lechera alcanza los 5,9 millones de litros diarios. De estos, la industria adquiere 3,9 millones de litros. En Cotopaxi se estima que la producción es de 590.000 litros por día, de los cuales, el 84% se destina a la venta.

En el mercado ecuatoriano, El Ranchito es considerada una empresa mediana. Esta empresa en 2004 tenía el 80% del mercado de la zona de Cotopaxi, mientras que a nivel nacional se coloca en cuarto lugar. (p.1)

Para Muilema (2011) afirma en su trabajo de titulación que en Cotopaxi, tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la zona media, identificando como sectores potenciales: Latacunga, Tanicuchí, Mulaló, Lasso, Salcedo, Pujilí, Saquisilí; sin embargo, también existe un importante nivel de producción en la zona baja, con marcada representatividad en las parroquias rurales de Pucayacú y Guasaganda, pertenecientes al cantón La Maná.

Cabe denotar que en el cantón salcedo se muestra con una producción diaria de 48062 litros diarios, así ocupando el segundo lugar con un 18,2%. (p.32).

Tomando en consideración los análisis respectivos se puede concluir que los factores inexistentes en la empresa a la vez se derivan en efectos como pérdidas económicas, disminución de clientes potenciales, competencia desleal, manipulación de mandos en un solo individuo, desconocimiento empresarial. A través de saber cuál es la posición actual de las industrias lácteas, Campo fino está en un descenso de crecimiento y posicionamiento, por tal razón se requiere generar un plan estratégico.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo un plan estratégico mejorara la eficiencia de los procesos administrativos – financieros de la empresa de lácteos “CAMPO FINO” en el cantón Salcedo, durante el periodo 2018 – 2023?

1.1.2 Delimitación del Problema

El trabajo de investigación se enmarca en lo siguiente:

Área: Administrativo, financiero

Factor Espacial: Empresa de lácteos “CAMPO FINO”

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Salcedo

Organización: Único propietario individual

Factor Tiempo: 2018- 2023

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación Teórica

Este trabajo está proyectado a la generación de una propuesta estratégica con el fin de que los procesos administrativos, financieros sean más técnicos de manera eficiente y eficaz con el fin de que se logre alcanzar los objetivos empresariales, desde el punto teórico se fundamenta en conocimientos que cumplan en el apoyo y generación de mejores procesos, buscar nuevas investigaciones para implementar en el funcionamiento organizacional, minimizar riesgos administrativos e incrementar los ratios financieros, por tanto, identificar el comportamiento de distintas variables como son los procesos administrativos, financieros y esto en conjunto dan como resultado la planificación estratégica.

1.2.2 Justificación Metodológica

Los métodos o técnicas que se pretende aplicar en la investigación entrevista y encuesta, es la fuente por la cual se recopilará la información pertinente por medio de trabajadores y la situación real a través de los propietarios. Esta recopilación será de gran utilidad para denotar las falencias que tiene nuestra organización, puesto que el estudio de campo interno y externo, será la fuente para generar cambios y realizar mejores procesos en el área administrativa-financiera.

Esto permitirá que la empresa pueda contar con la seguridad y certificación de dichos sistemas con resultados, que van ayudar a la correcta organización y por ende el incremento financiero.

1.2.3 Justificación Práctica

La investigación propuesta dentro del marco empresarial pretende dar un apoyo a la pequeña empresa que ha surgido a través de un emprendimiento, se busca que cambie esta modalidad de estructura empírica y por tanto se puedan fundamentar de manera estratégica en los principios de la empresa que busca crecer, ampliar y mantenerse en el mercado. En el punto práctico se desea establecer una misión, visión, objetivos, valores y el aspecto financiero, donde se pretende generar planes, programas, proyectos y presupuestos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos-financieros en la empresa de lácteos “CAMPO FINO”, de la ciudad de Salcedo durante el periodo 2018 - 2023

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la metodología de diferentes autores sobre la planificación estratégica y sus distintos procesos para poder enmarcarse en el más apropiado para la organización.
- Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos – financieros por la cual está dirigida la empresa de lácteos “CAMPO FINO”.
- Estructurar los planes, programas, proyectos y presupuestos, para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos – financieros.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El presente trabajo investigativo tiene como propósito generar un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos financieros en la empresa con el fin de que se encamine con un mejor sentido en cuanto a una estructura y por ende se deriva a los procesos financieros. Para el estudio de campo del mismo se ha recopilado información de trabajos de titulación que nos permita tener mayor conocimiento.

Con el propósito de profundizar sobre las definiciones fundamentales, clasificación y alcance de la planificación y estrategias organizacionales para mejorar los resultados de la empresa, eligiendo las tácticas adecuadas para su aplicación, así como los niveles; es necesario tener en claro que la planificación es una fase de la administración y control, su técnica puede estudiarse dentro de ese contexto. En todos los casos, el enfoque del proceso de la planificación varía según el propósito y contenido de la estructura donde actúe.

La planificación es una disciplina integral. En este sentido, planificar no es otra cosa que sistematizar previamente objetivos y políticas en planes y programas de acción. La Planificación Estratégica, se refiere a las estrategias con el conjunto de tácticas que tengan probabilidad de alcanzar los objetivos de la empresa. Las tácticas desagregan cada una de estos principios para desarrollarlos en forma concreta y con objetivos inmediatos.

Rosero (2013) en su tesis de titulación Administrador de negocios con el tema: PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA QUESERA LOS GUADUALES DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI. afirma: Toda Organización consta necesariamente de un diseño organizacional basado en sus necesidades, expectativas de desarrollo y crecimiento por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la misma.

Es cierto, que muchos de los problemas en el diseño de las organizaciones se originan en la creencia o paradigma de que todos son iguales a las cuales se les puede agregar o quitar elementos de su estructura. (p.17).

Así se concluye que: la importancia de la estructura se define en qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización para las actividades de la empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos y ser más eficiente en la generación de planes y programas que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Guerrón (2015) en su tesis de titulación: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA EL MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE RENTABILIDAD EN LA INDUSTRIA TRANSPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS JULIO ANDRADE. nos indica: El planteamiento de objetivos empresariales obliga a desarrollar una planificación estratégica de manera ordenada y sincronizada con la realidad de la empresa, a decir: El proceso de administración estratégica: constituye el proceso de tres etapas que abarcan planeación, implementación y evaluación estratégica. Bajo esta concepción se destaca que el proceso de administración financiera se fundamenta en una eficiente y efectiva planificación, de tal manera que permita establecer planes de acción y un sistema de seguimiento a las actividades de la empresa. (pp. 15-16)

Así se concluye que, la planeación estratégica en una empresa juega un papel fundamental, debido que, para tomar decisiones toma en cuenta la situación actual de una empresa, considerando aquellos factores externos como herramienta de oportunidades o registro de posibles amenazas para la inversión. En esta situación los estados financieros se convierten en los principales instrumentos de aplicación para el análisis financiero en el ámbito interno de la empresa. Para ello el direccionamiento estratégico resulta ser la guía para el planteamiento de estrategias, políticas y objetivos; ello implica redactar una misión y visión respectiva.

Calle y Pulgarín (2015) en su tesis de titulación: ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PRODUCTIVOS A LA PLANTA

PROCESADORA DE LÁCTEOS PAME UBICADA EN EL CANTÓN BIBLIÁN, PROVINCIA DEL CAÑAR, afirman que la planeación se define en lo que pretende realizar la empresa en el futuro y cómo debe realizarlo. La planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro. La planeación proporciona:

- Propicia el desarrollo de la empresa
- Reduce al máximo los riesgos
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo

Concluyendo que: Toda empresa debe diseñar una planeación estratégica para lograr cumplir con sus objetivos y metas que se propone. Ya que una planeación estratégica bien desarrollado genera valor y de la misma manera permite identificar las oportunidades y amenazas que puede tener la empresa. (pp. 12-74)

De esta manera la investigación pretende establecer de la consolidación de diferentes estudios como la empresa debe dirigirse y orientarse de la manera más adecuada en cuanto a los procesos administrativos- financieros, de esta forma al plantear una planeación estratégica se busca que los planes, programas, proyectos y presupuestos generen valor para la empresa.

2.1.1 Antecedentes Históricos

La empresa “campo fino” inicio el 10 de mayo del 2005 por el señor Saúl Enrique Barreno Benavides quién comenzó a producir leche y quesos en su propio domicilio junto con su esposa, al pasar de los años sus ganancias son mayormente ponderadas y deciden instalarse por completo su empresa, está ubicada en la ciudad de Salcedo en el sector de Rumipamba de Navas, es una empresa que se dedica a la compra, producción y comercialización de productos lácteos, como son: leche, quesos, refrescos.

Según López (2017) el crecimiento socioeconómico del Ecuador depende fundamentalmente del adecuado desarrollo y progreso de la actividad agropecuaria. Pues este sector ha constituido y constituirá la viga maestra de la economía nacional.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo del ganadero y del agricultor, año tras año nos encontramos con una disminución en la disponibilidad de recursos para el agro y su escaso desarrollo constituye una de las causas para el atraso económico de nuestro país, Si evaluamos la importancia de la ganadería para la región sierra al producir leche, representa en el campo económico lo mismo que el banano, para la región costa.

La lechería constituye una actividad productiva de especial importancia en todas las regiones del mundo por razones de orden económico y nutricional, ya que es un alimento básico, indispensable e insustituible para los humanos. (p,1).

La empresa ha tenido que atravesar en el tiempo, mayor demanda como la competencia, en esta se deriva los procesos más eficientes por parte de otras organizaciones y a los cuáles debe reaccionar con nuevos procesos y generar una planificación estratégica más perspicaz para el desarrollo organizacional, la institución si bien ha presentado estos cambios que son importantes para la toma de decisiones.

Esta organización ha sido dirigida por los dos propietarios antes mencionados que son los directivos generales para administrar todo el progreso de la empresa láctea, misma dirección que ha sido de aspecto empírica sin intervención de terceros, en cuanto a procesos administrativos- financieros no ha existido o se ha generado durante los 7 años un plan estratégico ya que no han denotado la importancia o necesidad para implementar, ya que implica gastos o por el contrario una inversión innecesaria puesto que la organización se ha desenvuelto sin mayor complicación. Claro han requerido de estudios o de personal preparado que han aportado en ciertas necesidades a lo largo del crecimiento, pero no han tomado la decisión de que la empresa tome una nueva ruta empresarial.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planificación

Graffe (2006) afirma que la planificación es la actividad humana de carácter racional que tiende a la definición de una conducta a seguir con el objeto de lograr la transformación de la realidad, para lo cual se definen y coordinan objetivos a lograr, sobre la base del análisis previo de los hechos observados en la realidad presente y sus condicionamientos históricos y de la proyección de su tendencia que observa el sistema a planificar. (pp. 2-3)

(Scanlan, K; citado en Ortega 2008) afirma: “sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias” (p. 5).

(Mercado, S; citado en Ortega 2008) Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos que la solución elegida define. La planeación debe, por tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su planeación. (p.5).

Además se puede acotar que Graffe (2006) nos presenta a la planificación como una disciplina científica ya que su propósito principal es lograr una dirección más eficiente en la organización y por tanto el mismo desarrollo de los procesos de manera macro hacia lo micro, esto aportando y permitiendo un crecimiento estructural en la institución, este proceso se manipula a partir de un previo diagnóstico para identificar la situación actual por la cual está atravesando y tomar en consideración lo que se desea lograr a futuro a través de proyecciones adecuadas, también se debe determinar distintos escenarios así pueden ser: Escenario (futuro) probable, escenario (futuro) deseable y un escenario posible o alternativo, en favor de lo mismo se busca que los escenarios como tal nos van a permitir enmarcar en una construcción racional y real hacia una acción

futura a partir de medios adecuados que se establecerán en programas y proyectos, que estarán diseñados para una transformación de la organización.

2.2.1.1 Clasificación de Planificación

Se presenta la siguiente clasificación según Graffe (2006):

Planificación normativa: Este tipo de planificación, líneas muy generales, se concibe como " un proceso metódico para la toma de decisiones, que permiten establecer objetivos y la forma de alcanzarlos, distribuyendo recursos escasos de todo tipo entre fines múltiples, minimizando costos y maximizando beneficios.

Planificación estratégica – situacional: En el marco del ILPES, los estudios realizados indican que la serie de análisis ejecutado sobre la experiencia latinoamericana permite y se arraiga a través de Carlos Matus, donde inicia la modalidad de la planificación. La planificación estratégica se presenta como un proceso continuo, sistémico para el respectivo análisis como una discusión para denotar la dirección que guía el cambio situacional con el propósito de producir acciones permitiendo una mejor viabilidad, para el ambiente donde se denota los oponentes.

Planificación estratégica corporativa: Una planificación estratégica corporativa es de gran utilidad para las organizaciones donde deben desarrollarse en ámbitos de gran incertidumbre ya que si bien es la competencia empresarial que se denota en el exterior. Esta busca de la manera más adecuada en anticipar, antes que la misma reacción hacia las amenazas, también busca aprovechar todas las oportunidades posibles que vienen a reflejarse en la organización donde debe desenvolverse como tal y lograr los mejores resultados. (pp. 3-5)

2.2.1.2 Planificación estratégica

El curso adecuado de las estrategias busca la generación de objetivos por tal razón, Armijo (2014) afirma que la Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las

demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto. (pp. 15-16)

Además, se puede señalar que el manejo de la planificación estratégica es una de las herramientas con mayor importancia en la organización, permitiendo por tal motivo identificar las prioridades en cada una de las áreas funcionales como divisiones de la empresa, permitiendo avanzar a una buena formulación de estrategias y por ende una buena implementación con resultados eficientes. Se puede detallar características esenciales que se encaminan a resultados tales así, como las siguientes:

- Denotar objetivos, metas e indicadores que permitan a través de los mismos, expresar su validez como comportamiento, mismo que se representa a raíz de una planificación estratégica que en su desarrollo, nos indica el nivel de prioridad y como se deberá alinear de manera correcta los recursos y su correspondiente aprovechamiento.
- Identificar los niveles de logro o cumplimiento de cada uno de los objetivos que se han puesto en marcha.
- Instaurar los sistemas de control que se requieran internamente ya que es donde se verá reflejado y definido cada una de las responsabilidades con su respectivo cumplimiento de las metas y métodos para la correcta toma de decisiones
- Presentación de los presupuestos apegado hacia el cumplimiento de las metas de la organización.
- Generación de flexibilidad como la autonomía propia en dicha gestión ya que sería el compromiso ante el desempeño institucional.

Una planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, permitiendo hacer un seguimiento pertinente hacia los objetivos ya que de ello se deriva el cumplimiento de la misión, además se debe determinar aspectos que involucran el mediano y largo plazo, para poder reflejar las prioridades que se deben considerar. En una planificación estratégica es fundamental que se genere una retroalimentación de manera constante ya que se puede visualizar el desempeño de cada una de las estrategias y ver sus resultados a través de las utilidades, rentabilidad, maximización de calidad, productividad, competitividad, beneficios y una minimización de costos o pérdidas innecesarias.

En base a ello se puede determinar por medio de nuestros indicadores que los resultados son los deseados o se busca mejorar y hacer cambios con nuevos mecanismos para materializar lo esperado por la organización.

2.2.1.3 Proceso de la Planificación estratégica.

Planeación estratégica según Sierra

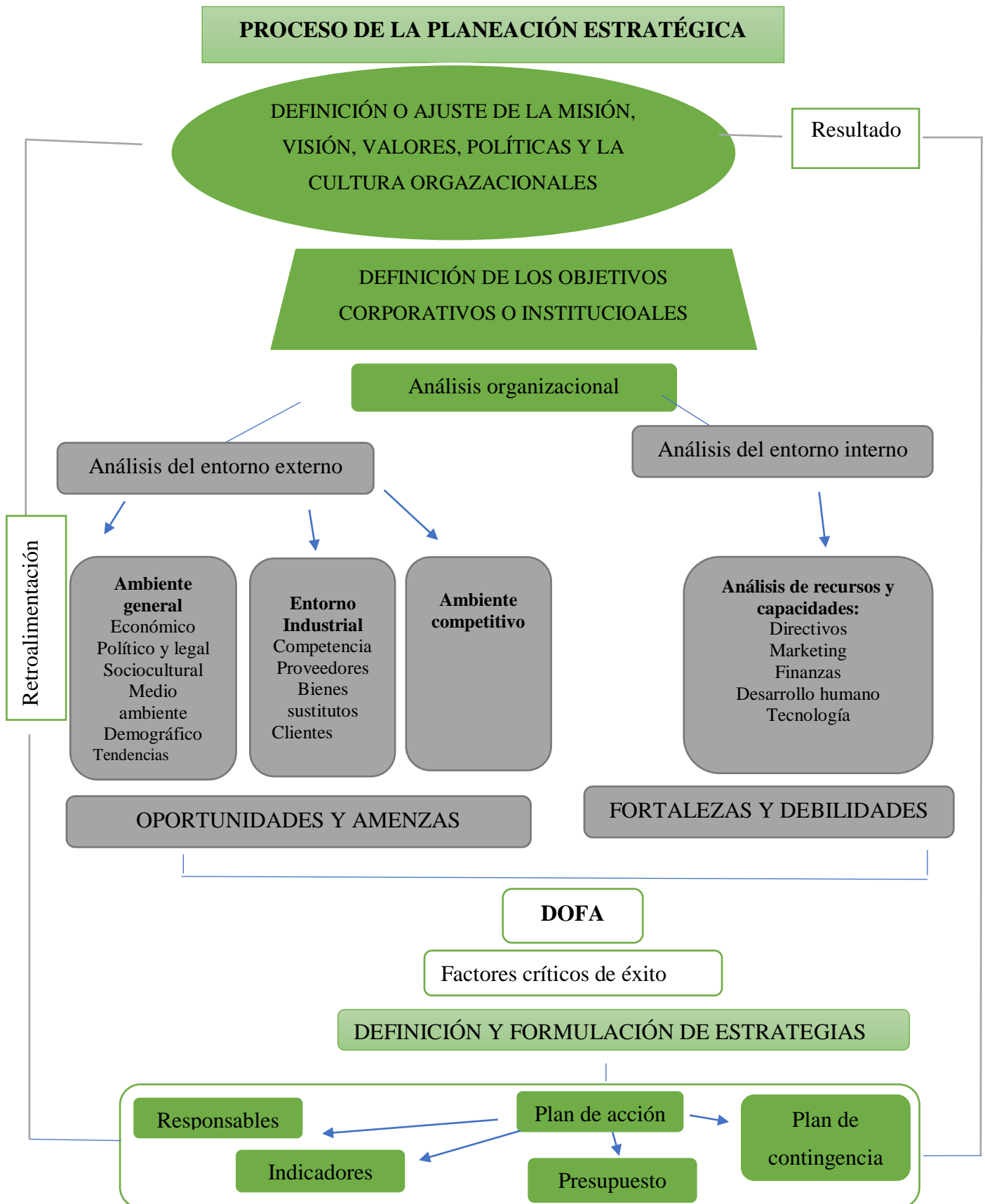
Según Sierra (2008) indica que los diferentes aspectos a considerar en la formulación de un plan estratégico. Dichos aspectos se suelen clasificar en las siguientes dimensiones o fases del proceso de la planeación estratégica.

Fase filosófica: Diseño o ajuste de la misión, visión, valores y políticas institucionales o corporativas.

Fase Analítica: Esta integrada por la definición de objetivos organizacionales, el análisis del entorno externo e interno de la propia organización en sus situaciones presentes, prospectivas y la determinación de estrategias para la consecución de los respectivos objetivos.

Fase Táctica u Operativa: Comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables) la asignación del presupuesto de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico. Se visualiza en la siguiente figura. (p. 66)

Figura 2: Proceso de planeación estratégica



Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Sierra & Bernal 2008

Elaborado por: Ligia Mora

1. FASE FILOSÓFICA

Según Sierra (2008) La denominada “filosofía organizacional o corporativa” es la manera de pensar o lo que la caracteriza a la corporación “corporación siendo así una compañía diversificada”, entendiendo como distintas unidades de negocio por ende en la que la unidad es una empresa.

Es de manera imperante que el plan estratégico inicia con la declaración de la filosofía organizacional, puesto que todos y cada uno de los aspectos deben estar en concordancia, alineados con la filosofía, misma que está integrada en los siguientes aspectos:

Misión

Visión

Valores y la cultura organizacional

Políticas (p. 68)

Figura 3: Aspectos de la fase filosófica de la planeación estratégica



Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Sierra & Bernal 2008

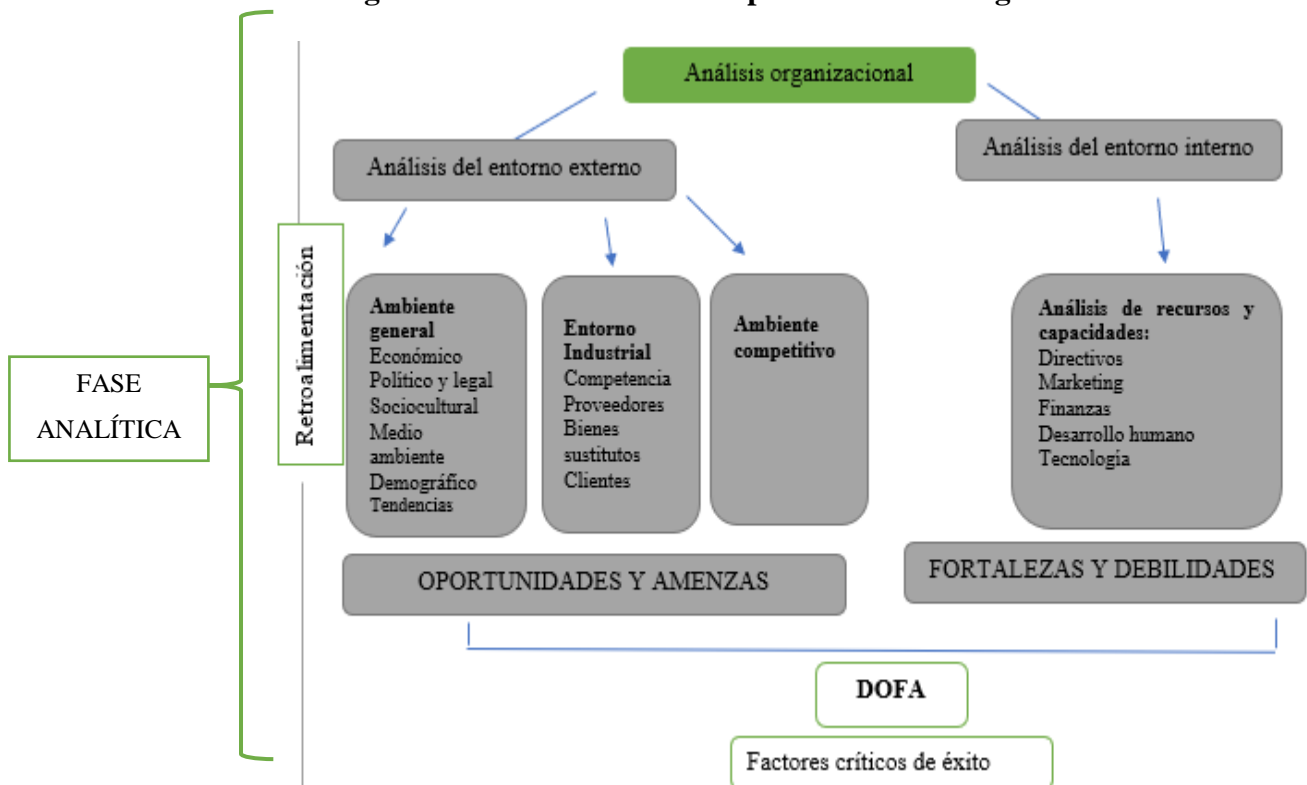
Elaborado por: Ligia Mora

2. FASE ANALÍTICA

En la siguiente fase para Sierra (2008) en cuanto al proceso de la planeación estratégica se basa en la ejecución y desarrollo de los distintos puntos a continuación.

- Definición de objetivos institucionales o corporativos de las compañías y ajustes sobre la base del respectivo diagnóstico organizacional interno y externo.
- Elaboración de un análisis del ambiente interno y externo de la organización.
- Identificación, desarrollo e implementación de las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos organizacionales en base al análisis externo e interno de la institución que nos permite generar los mejores resultados (p.74)

Figura 4: Fase analítica de la planeación estratégica



Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Sierra & Bernal 2008
Elaborado por: Ligia Mora

3. FASE OPERATIVA

En la fase operativa. Sierra (2008) indica que esta fase es definir el plan de acción- definir las actividades clave, designar a los responsables del desarrollo o implementación del respectivo plan y asignar los recursos (presupuestos) necesarios para su respectiva puesta en marcha.

- El plan de acción se basa en las principales actividades según los objetivos corporativos definidos y sus respectivas estrategias.
- Adicional al plan de acción, los planes estratégicos requieren una asignación presupuestal, ya que las acciones a realizar para el desarrollo de planes requieren de recursos financieros. (p.95)

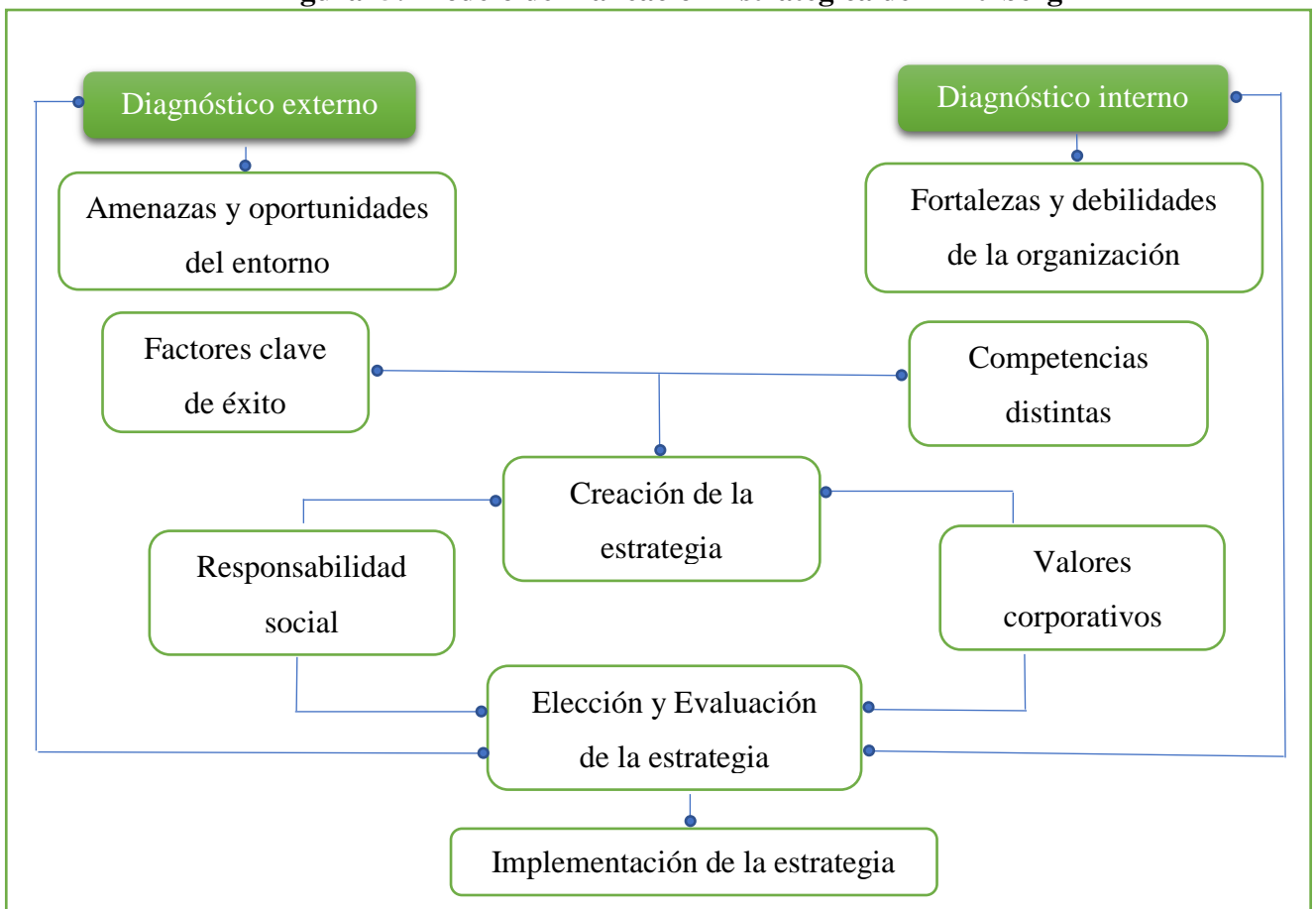
Planeación estratégica de Mintzberg como lo citó Chiavenato.

Según Chiavenato (2011) El modelo del proceso de la planeación estratégica adoptado, abarca sus etapas y actividades, y consta de lo siguiente.

- Declaración de la misión: Es el elemento que nos permite presentar las responsabilidades de la organización en su entorno, así siendo el objetivo supremo, la misión nos permite hacer referencia sintética para que de manera organizada la empresa pueda orientar las actividades.
- Visión de los negocios: Muestra una imagen de lo que desea la organización llegar hacer en el futuro, de manera que establece el rumbo para el logro y cumplimiento de los resultados futuros.
- Diagnóstico estratégico externo: El entorno fuera de la empresa se lo conoce como microentorno, de tal forma se identifican las amenazas u oportunidades en sus distintas áreas funcionales. A la vez permite revisar y modificar la misión, visión, valores.
- Diagnóstico estratégico interno: Diagnostica la situación de la organización identificando los factores claves, debilidades y amenazas, a efecto de crear las condiciones para generar estrategias acordes a lo que se requiere
- Determinantes del éxito: La inclusión de la evaluación, está ubicada entre el diagnóstico, definición de objetivos y formulación de estrategias. También son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.

- Definición de los objetivos: La organización busca plantear distintos objetivos acordes a la necesidad o prioridad por la cual se las identifican, os objetivos deben ser alcanzados en un periodo de tiempo específico.
- Formulación de estrategias: La formulación estratégica está basada según las 5 fuerzas de Porter que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes, proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores, y la rivalidad de competidores actuales.
- Desempeño Estratégico: El plan estratégico es un plan de acción, no basta con formular las estrategias, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos.
- Auditoría del Desempeño y resultados: Se trata de realizar un control en cuanto a las estrategias que fueron ejecutadas y por tanto se debe denotar cuál es su comportamiento y si los resultados con los esperados, por otro lado, se debe mitigar y reformular las que no han sido efectivas. (pp. 46-47)

Figura 5: Modelo de Planeación Estratégica de Mintzberg



Fuente: Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones. Chiavenato Idalberto 2011
Elaborado por: Ligia Mora

Se puede acotar que el proceso de Planeación estratégica como lo presenta Sierra (2008) cumple con los parámetros que se desea llevar a cabo en la organización ya que, si bien tenemos la perspectiva de Chiavenato, pero el mejor proceso viene hacer de Sierra ya que nos presenta a través de diagramas ejemplificando las 3 fases fundamentales que son: fase analítica, fase táctica y fase operativa. Indicando lo que se debe realizar en cada una, además de ello se tiene la conceptualización de cada una de las variables para poder elaborar una planificación estratégica acorde a los objetivos que se desea alcanzar en la organización.

El proceso presentado indudablemente es muy práctico para la aplicación y desarrollo en una organización, puesto que las dudas que se presentan de como elaborar se cumplen en cada fase y al final concatenar las ideas para lograr buenos resultados al nivel de toda la institución. Se debe tener en cuenta que en las organizaciones que han trabajado de manera empírica o aquellas que tienen procesos inconclusos, requieren de un manejo más especializado para el crecimiento de la misma y en cuestión de lo mismo se recomienda el uso adecuado de herramientas que faciliten el desarrollo empresarial, así como es el proceso de planificación estratégica antes mencionado.

2.2.2 Teoría administrativa

Para Chiavenato (2007) nos indica que la Teoría Administrativa estudia la Administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad). Éstas son las principales componentes en el estudio de la Administración de las organizaciones y empresas.

El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada uno influye en los otros, y experimenta la influencia de éstos.

Los cambios que se pueden ver reflejados en algún componente provocan variaciones en los demás, sean estos en menor o mayor proporción. La combinación entre las variables identificadas es el desafío en cuanto a la administración.

Esta medida se denota en la administración de tal forma ya que las organizaciones en la actualidad están expuestas a los cambios y variaciones externas e internas, con el pasar del tiempo existen nuevas ideologías, doctrinas que enfrenta la organización, entonces se requiere la adaptación de nuevas teorías como enfoques para que sean útiles y factibles.

La Administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos. (p. 11).

Acotando a la importancia que nos indica Chiavenato se debe entender que las actividades administrativas por lo general se orientan hacia áreas críticas o donde existe un problema detectado y que no permite el correcto funcionamiento, por ello cada una de las áreas empresariales son parte del crecimiento y deben ser manejadas de manera responsable e íntegra, sin permitir desfases que afecten al final del día y por tanto en el trabajo unificado se hace la verificación de un desempeño bien ejecutado con la manipulación de los recursos y su respectiva distribución acorde a lo que se desee, para conseguir los objetivos anhelados.

2.2.2.1 Proceso Administrativo

Proceso Administrativo según Chiavenato

Para Chiavenato (2007) El proceso administrativo que tiene su origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico- comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo y hace referencia a los procesos de:

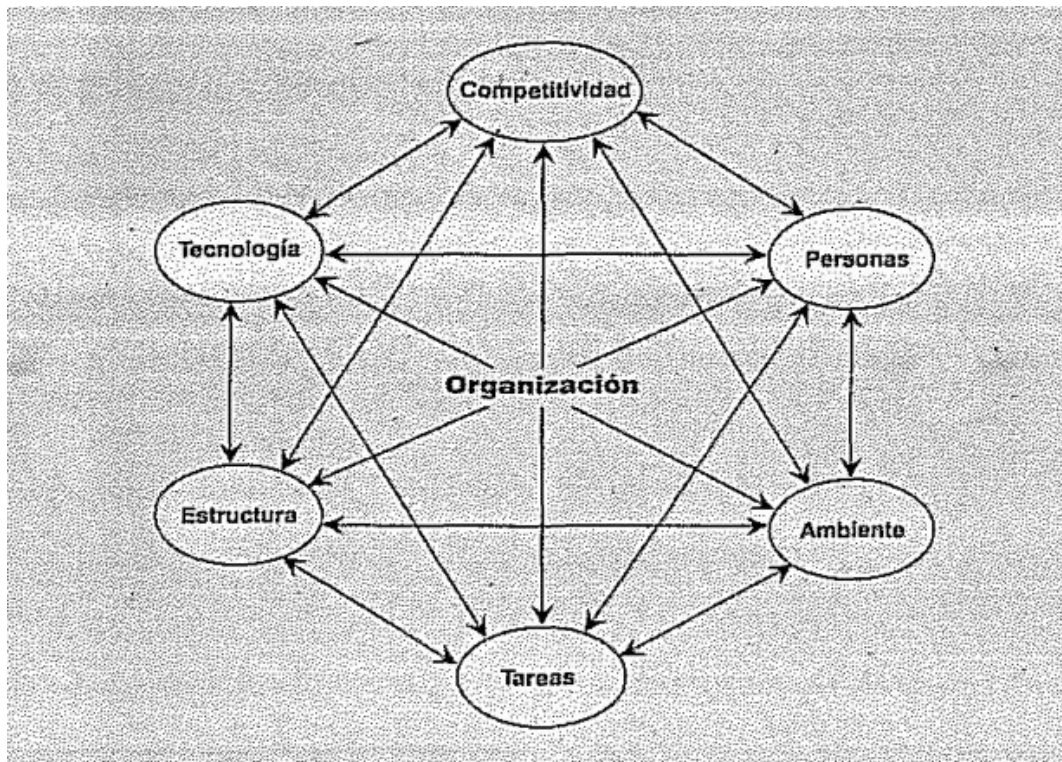
- Planeación, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- Organización, que comprende la división del trabajo por responsabilidades.
- Dirección, hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos.

- Control, refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones. (pp. 10-12)

Se puede recalcar que una buena administración organizacional es la fase y determinación de una buena dirección por parte de los directivos en la empresa y el trabajo en conjunto de todos quienes forman parte laboralmente, puesto que el mundo empresarial la competencia pide más esfuerzos a cada una de las organizaciones ya que se deben apegar a nuevos retos que imponen el cliente, el desempeño de las personas hacen que la organización pueda mantenerse y crecer en el mercado.

Las técnicas como las herramientas de la administración son parte del progreso organizacional ya que de dicha forma se podrá generar solución a una desorganización o cuando no existe una orientación adecuada hacia los objetivos organizacionales, por tanto, debe estar de por medio los factores del trabajo administrativo.

Figura 6: Variables básicas del proceso de la Administración



Fuente: Introducción a la teoría general de la administración. Chiavenato 2007
Elaborado por: Ligia Mora

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el encargado desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Proceso administrativo según Luna

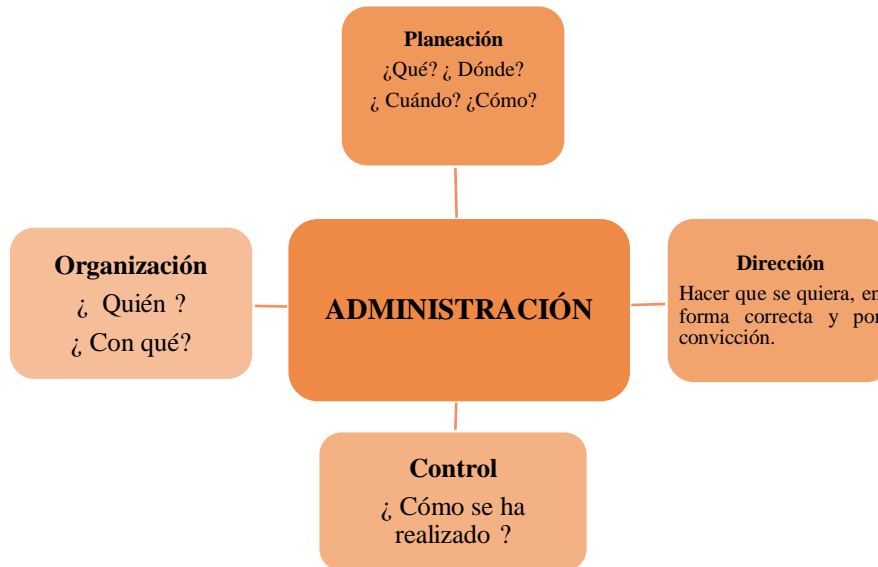
Según Luna (2014) El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuáles se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo es la base de la administración por tal motivo se mencionarán diversos criterios de clasificación de tratadistas relevantes sobre la función de la administración.

Se ha podido tener criterios desde distintos ángulos por parte de autores que han hecho un gran aporte al proceso administrativo, como tal Lyndall nos indica que el proceso administrativo se le puede denotar en dos fases siendo una mecánica y dinámica. Para una comprensión más precisa la mecánica refiere al aspecto teórico, haciendo referencia a las decisiones que se deben tomar a futuro y pues la dinámica refiriéndose a como dirigir en el contexto actual y a lo que los organismos nos piden presentar nuevos cambios.

Por otra parte, George nos presenta otro punto de vista entendiendo así, que se representan por ciertas etapas, que nos permiten cuestionar el. ¿Qué planear?, ¿Con qué organizar?, una convicción de hacer de manera correcta y ¿Cómo se ha realizado?, se puede analizar de manera detallada en la figura 7.

Figura 7: Cuestionamientos básicos de la administración



Fuente: Proceso administrativo. Luna 2014
Elaborado por: Ligia Mora

Proceso administrativo según Sierra

Para Sierra (2008) Ratificando a la importancia que tiene la administración como el campo del conocimiento humano, se debe entender que cada proceso tiene sus funciones específicas que en la teoría se estudian de forma secuencial, planeación, organización, dirección y control, existe una directa interdependencia entre los mismos, lo que hace que se afecten entre sí y al conjunto de la organización

De las funciones del proceso administrativo:

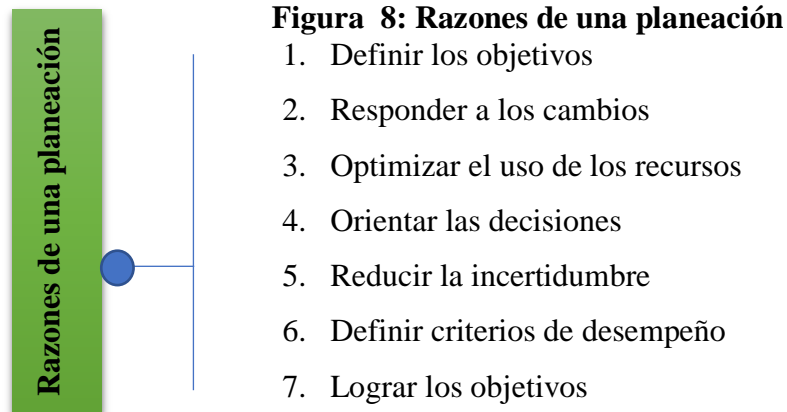
1. Planeación.

Es la función más controvertida, puesto que, para muchos críticos de la planeación, en un ambiente tan dinámico y complejo como el actual, es imposible prever los eventos del futuro y, por consiguiente, planear para responder a ellos.

Al respecto algunos de los argumentos que más resaltan en cuanto a su importancia son:

- Se planea para responder de manera efectiva a los más rápidos y complejos cambios que caracterizan el entorno interno y externo.
- Se planea para un mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales cada día son más limitados.

- Se planea para orientar las decisiones y tener una ruta clara hacia donde se espera que se dirijan los esfuerzos de las personas en las organizaciones.
- Se planea para contar con normas de desempeño y para evaluar el avance de la dinámica de las organizaciones. (p.51)



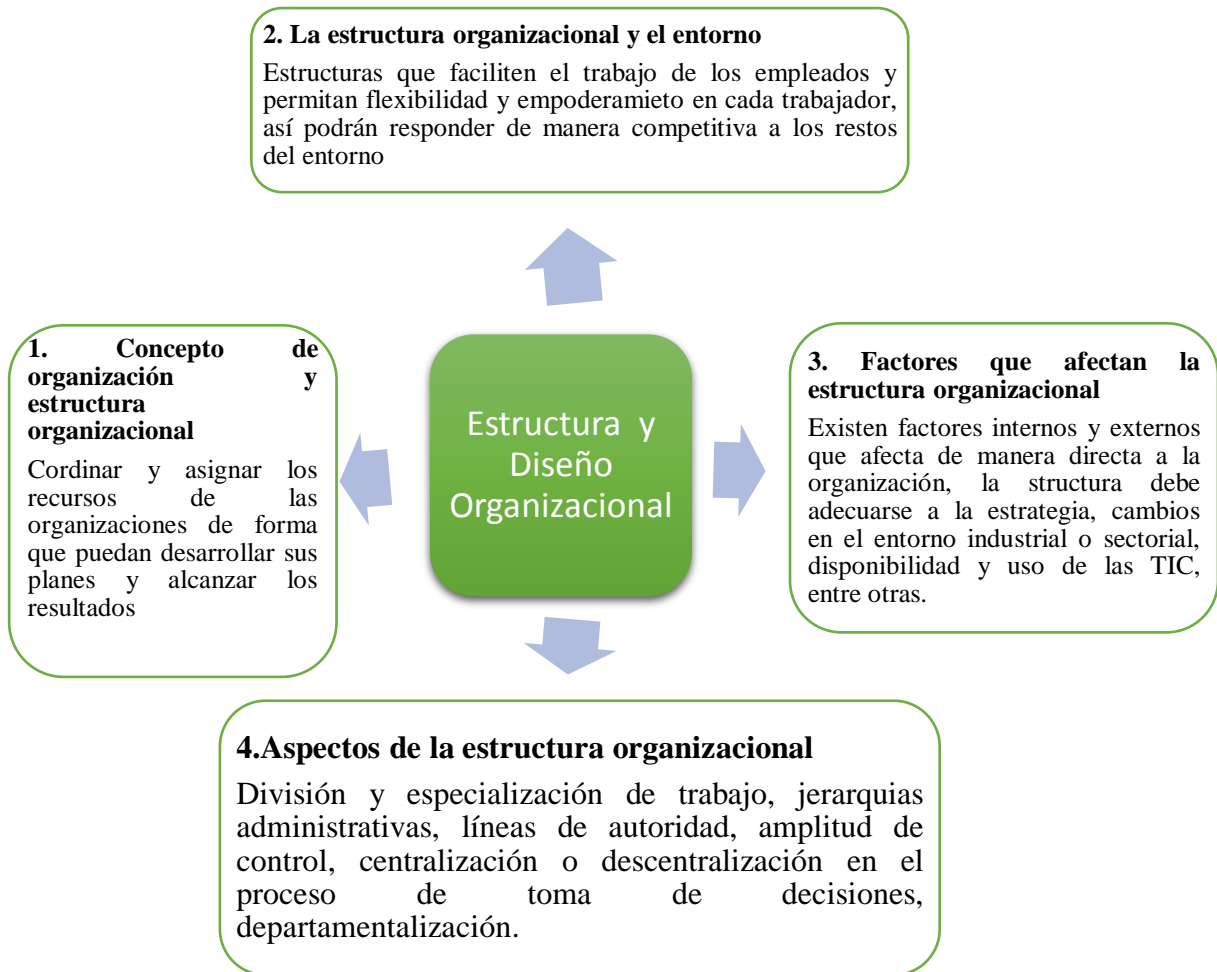
Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Sierra & Bernal 2008
Elaborado por: Ligia Mora

2. Organización

Sierra (2008) indica que el proceso de organización consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, diseñar la estructura de la organización (relaciones de autoridad y dependencia), establecer procedimientos y asignar recursos.

En síntesis, las empresas se deben organizar para desarrollar sus actividades en función de su filosofía corporativa y de sus objetivos estratégicos, con el propósito de ser competitivas y obtener los mejores resultados respecto de dichos objetivos. (pp. 115-117)

Figura 9: Organización



Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Sierra & Bernal 2008

Elaborado por: Ligia Mora

3. Dirección

Sierra (2008) indica que la dirección tiene una relación directa con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés. El éxito de cualquier compañía depende fundamentalmente de un efectivo o poco efectivo proceso de dirección.

Este proceso es el más complejo puesto que los directivos involucran la relación con los individuos que trabajan en ella y se da la orientación adecuada del talento humano para el logro de los objetivos. (pp. 147-148)

4. Control

Sierra (2008) indica que este proceso es sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que éstas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Así, la planeación, la organización, la dirección y el control están estrechamente interrelacionadas. Sin planes sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos. (p.211)

Ratificando en las metodologías analizadas según Chiavenato, Luna y Sierra podemos comprender que las 3 teorías prevalecen y se enmarcan sobre el proceso administrativo haciendo referencia en: Planear, organizar, dirigir y controlar. Así se pretende enmarcar en la más apropiada siendo la que nos presenta Sierra ya que nos indica que para dirigir exitosamente una empresa u otra organización es indispensable un profundo conocimiento aplicable y no sólo teórico de la administración, si bien el cambio del entorno ha hecho que las organizaciones ya no solo tengan conceptos o esquemas ya establecidos sino nos presenta una variedad de posibilidades para poder llegar a una excelente administración, poder entender y establecer lo que verdaderamente necesita la empresa en la actualidad es el desafío, saber planear, organizar, dirigir y controlar es el éxito de la organización.

2.2.2.2 Importancia de la administración

Para Blandez (2014) el éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que ésta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y de las instalaciones. La administración determina los objetivos y emplea con eficacia los recursos de acuerdo con la planeación, organización, ejecución y el control. (p.2)

Podemos determinar entonces que un buen administrador debe poseer un liderazgo ya que de ello parte el camino hacia el logro de los fines esperados. Este líder no es aquel que maneja sino aquel que dirige a todo su equipo de manera especializada con los conocimientos bastos para hacer uso de ellos de manera responsable y comprometida.

2.2.3 Planeación financiera

Proceso de planeación financiera según Morales

Para Morales (2014) la planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa. Según Joaquín Moreno, La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (p.7)

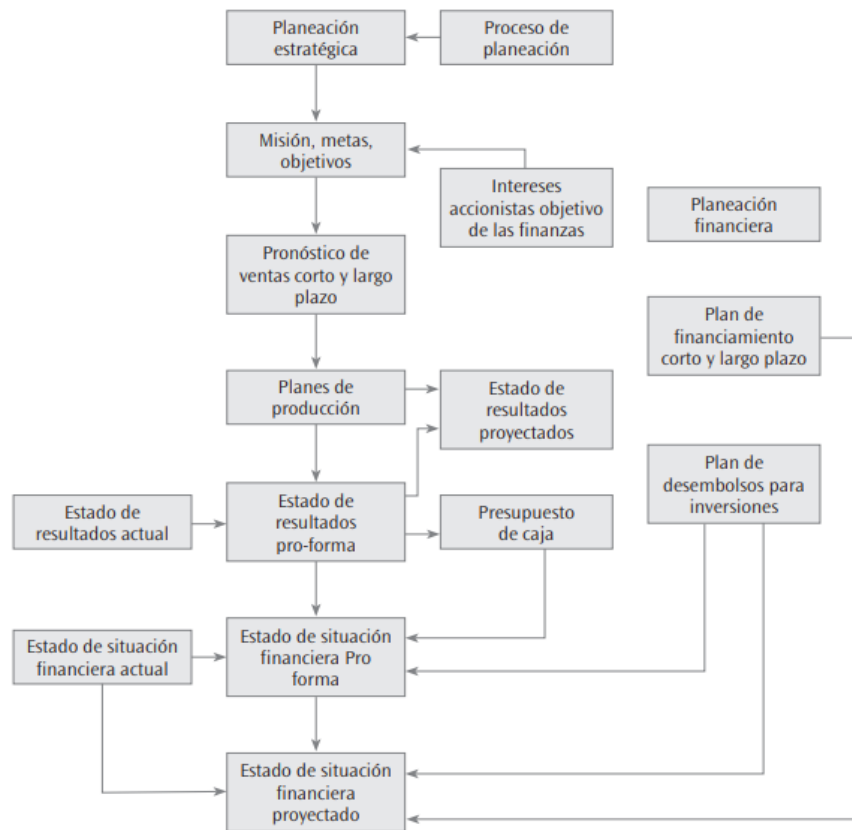
Se determina además que la planificación financiera influye de manera directa en las operaciones empresariales en cuanto a coordinación y guía adecuada para el cumplimiento de objetivos. En una planificación financiera se debe determinar la planificación de efectivo como el de utilidades.

La planificación de efectivo hace referencia en cuanto la elaboración y presentación de los presupuestos de caja que serán el salvamento para cubrir la caja de la empresa y el de utilidades refiere a estados proforma, estos dos conjuntamente son parte una adecuada planificación de manera interna.

El éxito de un buen plan financiero recae sobre un buen plan general empresarial es decir se va a ver representado por medio de los planes, programas y presupuestos, siempre y cuando estos se encuentren bien ejecutados se apegan a los demás elementos que se verán conformados en la organización.

En el plan financiero se establecen las metas financieras y las estrategias para cumplirlas, un plan coherente exige entender la manera en que la empresa podría obtener una rentabilidad a largo plazo más elevada. Al diseñar un plan financiero, se combinan todos los proyectos e inversiones que la empresa ejecutará, es un proceso en el cual se convierten, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado.

Figura 10: Planeación financiera en el marco de la Planeación estratégica



Fuente: Planeación financiera: Elaboración con base en Arroyo, Antonio y Prat. Morales 2014
Elaborado por: Ligia Mora

Existen los planes financieros de: largo plazo (financiamiento e inversión) y los de corto plazo que por lo común se conocen como planes de flujo de efectivo (o tesorería) y los de emergencia.

Plan de largo plazo. Financiamiento e inversión

Para Morales (2014) El plan a largo plazo de la empresa se expresa de manera cuantitativa en forma de un conjunto coherente de previsiones relativas a las aplicaciones y los recursos a largo plazo. Estas previsiones se designan a menudo con la expresión: plan de inversiones y financiación. El objetivo del plan es, cuantificar y obtener los recursos financieros permanentes que usará la empresa, lo cual le otorga un carácter en esencia financiero, en tanto que los presupuestos de operación, constituyen un instrumento de gestión, del cual el responsable financiero sólo extrae informaciones sobre el funcionamiento de la empresa.

En la elaboración de la planeación a largo plazo se debe considerar que el entorno de la organización puede ser cambiante. Este tipo de variaciones de corto plazo afectan directamente el volumen, costos de factores, precios, estructuras de mercado. Por tanto, se debe considerar que las decisiones tomadas en el marco de dicho plan pueden comprometer a la independencia financiera de la empresa y también se puede determinar la rentabilidad empresarial y por ende esto viene a modificar a lo largo del tiempo en cuanto a condiciones de lo que refiere un equilibrio financiero. (pp.11-12)

Plan de efectivo

Para Morales (2014) El plan de tesorería permite que el presupuesto de tesorería funcione de manera adecuada. El objetivo de la gestión de la tesorería es, pues, asegurar la entrada de fondos en cantidad suficiente y a su debido tiempo para poder hacer frente a las obligaciones de pago. Con el fin de evitar crisis de liquidez en la empresa, que son causados por los problemas del flujo de efectivo de la empresa. (pp.11-12)

Planes financieros de emergencia

Para Morales (2014) Los planes de emergencia, se hacen para hacer frente a la situación de emergencia o sucesos imprevistos que se presenta en las empresas, y deben prepararse con suficiente anticipación, para responder de forma adecuada a los apuros financieros y así lograr una respuesta más adecuada y con ello reducir el retraso en las propuestas de solución de los diferentes problemas que se puedan presentar. (pp.11-12)

Podemos acotar según el autor que la planeación financiera prevalece de manera legítima sobre la financiación y la inversión que se ejecutara y se verán reflejadas como un buen trabajo y toma de decisiones por medio de los programas, proyectos y presupuestos que si bien a lo largo de la vida empresarial, quién no logre desarrollar de manera adecuada no podrá expandirse sino solo mantenerse y por consiguiente decaer. En el proceso antes mencionado como una base general se debe considerar:

- Proyección de estados financieros
- Determinación de fondos para el periodo establecido
- Pronosticar los fondos que se pretende distribuir en dicho periodo

- Detallar acciones de inversión
- Generar un sistema de control, encargado de la fijación de los fondos
- Procedimientos de reajuste
- Establecer sistemas en base a la ejecución de resultados.

Proceso de planeación financiera según Ortega

Según Ortega (2008) La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Con el nuevo enfoque de que surge de la planeación estratégica, los presupuestos no tendrían que referirse a largo plazo para que sean vistos desde una perspectiva estratégica, sino que pueden ser menor a un año, con una importante relevante para la toma de decisiones. Así podremos considerar los siguientes: (pp. 10-11)

1. Presupuesto

El proceso presupuestal abarca todas las etapas del gasto público, desde la planeación de cuánto se puede gastar y en qué rubros, hasta la evaluación de lo gastado y los resultados obtenidos.

2. Planeación financiera de corto plazo

Está conformado por:

Presupuesto de egresos

Presupuesto de Ingresos

Presupuestos de ventas

Presupuesto de otros ingresos

Presupuesto de efectivo

Presupuesto financiero

3. Planeación financiera a largo plazo

Este presupuesto abarca un periodo de 1 a 5 años y que no se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro, sino que procura consignar las estrategias y acciones futuras que la empresa deberá elaborar, a fin de lograr sus objetivos planeados. Este tipo de planeación consigna 2 partes:

- Es la fijación de los objetivos de negocio, el crecimiento de las ventas, precisando en que área, que volumen, inversión de activos, análisis de la estructura financiera y distribución de utilidades y por último estatus inicial y final de la empresa.
- Elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de información y resultados del plan a largo plazo, donde está involucrado aspecto de mercado, ventas, recursos futuros, entre otros.

Para el proceso financiero se ha considerado dos metodologías, así como las presenta Morales y Ortega, el más apropiado para la organización es de Morales donde nos establece cuáles son las pautas de cómo lograr las metas organizacionales, para ello se debe generar los planes programas y presupuestos, en primer plano basándose en objetivos que a través de las estrategias se pueden llevar acabo, se puede identificar como tal: planes financieros de corto y largo plazo, cada uno de ellos desemboca respectivamente en presupuestos, estados y balances proyectados, estados de comparación-análisis, y estados pro-forma. Si bien la aportación por parte de Ortega es interesante ya que da mayor detalle en cuánto a los factores que se deben tomar en cuenta para un adecuado proceso financiero y se considera que se puede hacer uso de cierto material para tener en claro cómo y cuándo aplicar la planeación financiera para dar una coordinación general de funcionamiento, que si bien buscan un mismo objetivo en común con distintos puntos de vista.

2.2.3.1 Ventajas de Planeación Financiera

Ortega (2008) indica ventajas así donde que obliga a la administración a incluir las posibles desviaciones de la ruta que se establece para la compañía. “La mayor parte de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año. Muchas preparan planes

detallados para un año y planes financieros más generales para 3 a 5 años. Algunas compañías planean a un futuro de 10 o más años.

La planeación financiera, hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado. Durante el proceso de la planeación se establece un control para verificar el cumplimiento de los objetivos financieros donde se pueden usar diversos indicadores de la medición del desempeño financiero.

Para un buen plan financiero se requiere de un buen plan general ya que los planes, programas, proyectos y presupuestos van dirigidos hacia la organización y donde se desea que los procesos mejoren y por tanto se de origen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Toda empresa debe generar un plan estratégico para denotar las desviaciones a falencias que tiene presente y poder hacer un correctivo acorde a lo esperado, este tipo de planificación puede ser a corto o largo plazo, dependiendo de cómo se desee implementar sea así, un plan a 5 años, 3 programas en 5 años, esto va a diferir a lo que se desea desarrollar y el fin financiero que cumplirá. (pp. 10-11)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD O ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

La ventaja primordial del enfoque cualitativo en la investigación es que a través de la recopilación de los datos se va examinando los hechos y analizando cada uno de los procesos, además de ello la observación es parte del proceso investigativo ya que se tiene identificado el problema y por ende podemos generar un círculo de confianza por medio de preguntas acertadas para luego analizar los resultados que se espera y sean aporte esencial para las decisiones a tomar.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Estudio Descriptivo

La meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En la empresa campo fino se tiene el acceso a las instalaciones para poder generar este estudio de manera más acertada ya que las situaciones que se presentan son la fuente de diagnóstico empresarial, por el hecho de que no existe una amplia gama de documentos históricos, la interacción de manera directa es el aporte que nos brinda y nos permite tener una información acertada y efectiva.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis). El diseño constituiría el plan o la estrategia.

El diseño a generar como parte de nuestro plan estratégico se presentará en base a los datos recopilados de la empresa y mismos que serán sometidos a un análisis adecuado para poder plantear nuevas alternativas en base a los objetivos organizacionales.

3.3.1 Investigación no experimental

(Sampieri, 2014) Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, en tal situación se considera cada uno de los procesos administrativos – financieros en vigencia. En los dos aspectos no se manipulará o se alterará datos ya que si bien nosotros trabajaremos con todo lo ya existente de la empresa “CAMPO FINO”.

Se evaluará la situación de cada proceso y se genera la propuesta para mejorar la eficiencia de dichos procesos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Para la población se considera a las 20 personas que integran laboralmente en la empresa así constituyendo de la siguiente forma.

2 directivos y propietarios

18 trabajadores

Muestra: Para efecto de la misma se procede a considerar a todos los trabajadores ya que es un número pequeño y por tanto la recopilación de información es esencial por parte de los involucrados.

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos

Método inductivo: el método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones acertadas de manera general que nos aporte, se inicia con el estudio individual de los procesos de la empresa “CAMPO FINO”, a través de una entrevista ya generada a los directivos y trabajadores. Estas conclusiones serán el fundamento para denotar las falencias o incumplimiento organizacional.

Método inductivo-deductivo: consiste en el procedimiento de que se pueda analizar la idea a defender de la investigación y por tanto hacer una verificación de si es verdad o mentira la idea a defender, para poder presentar ante los hechos encontrados.

Técnicas

Para Guerrero (2016) nos presenta sus técnicas:

Observación: Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación.

Se realizará la observación a todos los trabajadores de la empresa.

Entrevista: Es una técnica basada en un diálogo “cara a cara”, entre el entrevistador y entrevistado acerca de un tema previamente determinado, esta entrevista va dirigida a los directivos y también se tomará una parte de los clientes(pp.10-16)

Instrumentos

Lista de cotejo o de chequeo: Guerrero (2016). “ Es un instrumento donde se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p.12)

Entrevista estructurada o formal: Para Guerrero (2016) indica que “es una guía prediseñada de preguntas que se las va desarrollando de manera pronta y eficaz”. (p.16)

3.6 IDEA A DEFENDER

La Elaboración de un plan estratégico permitirá mejorar la eficiencia de los procesos administrativos – financieros en el periodo establecido.

3.7 VARIABLES

Variable Independiente

Plan Estratégico

Variable Dependiente

Procesos administrativos - financieros

RESULTADOS

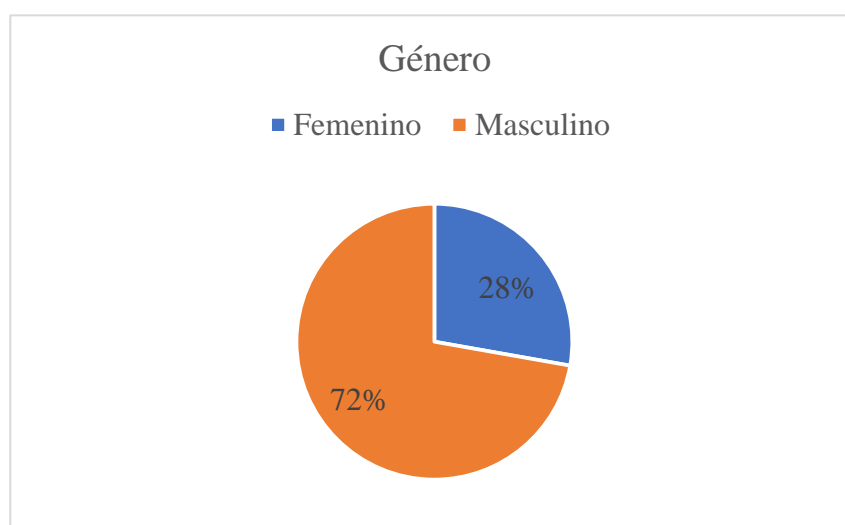
A. Resultado de la encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”

Tabla 1: Género

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
femenino	5	28%
masculino	13	72%
total	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 1: Género



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores se puede observar un número pequeño de mujeres que laboran internamente, ejerciendo sus labores en las áreas: administrativas y producción a diferencia existiendo un mayor número de hombres que ejercen en las áreas de producción, ventas y distribución.

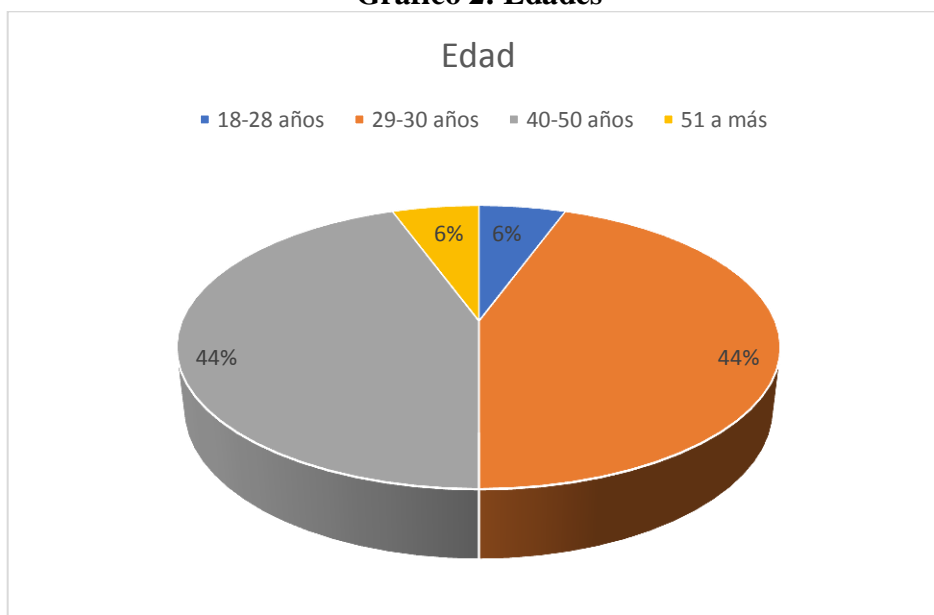
Tabla 2: Edades

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
18-28 años	1	6%
29-30 años	8	44%
40-50 años	8	44%
51 a más	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”

Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 2: Edades



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”

Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores se puede observar que en número minoritario con una edad corta están ocupando un cargo en la organización en el área de despacho y mayormente con una edad ya madura se encuentran en las distintas áreas por el conocimiento y experiencia con los años.

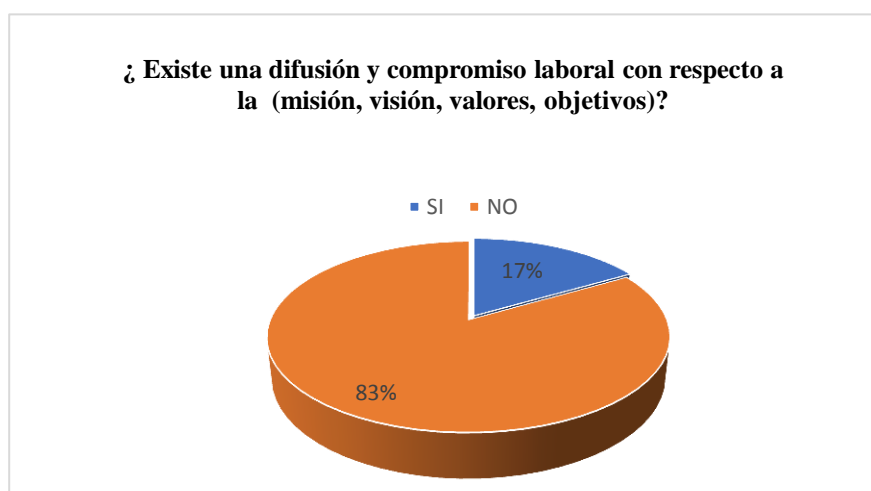
Pregunta 1: ¿Existe una difusión y compromiso laboral con respecto a la (misión, visión, valores, objetivos)?

Tabla 3: Difusión y compromiso (misión, visión, valores)

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 3: Difusión y compromiso (misión, visión, valores)



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores en cuanto a la difusión y compromiso respecto a la (misión, visión, valores y objetivos) en menor número indican que si ya que se encuentran en el rol de administrador, contador y en mayor número que no, puesto que son los que laboran en distintos puntos de las instalaciones y no se tiene una difusión para todos los niveles y menos aún existe el compromiso como tal.

Pregunta 2: ¿Se rige usted por medio de manual de funciones y de procesos en la organización?

Tabla 4: Se rige por manual de funciones y procesos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	1	6%
NO	17	94%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 4: Se rige por manual de funciones y procesos



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores, presenta un número mínimo que indica que sí en el área de gerencia, pero el mayor número que no se rigen a través de dichos manuales o procesos ya que es complicado acoplarse a este tipo de sistemas o regirse en forma continua y por el momento lo hacen de manera tradicional, ejecutan sus actividades a como se ha establecido por parte de los directivos o se realizan rotaciones si se requiere ayuda en áreas críticas.

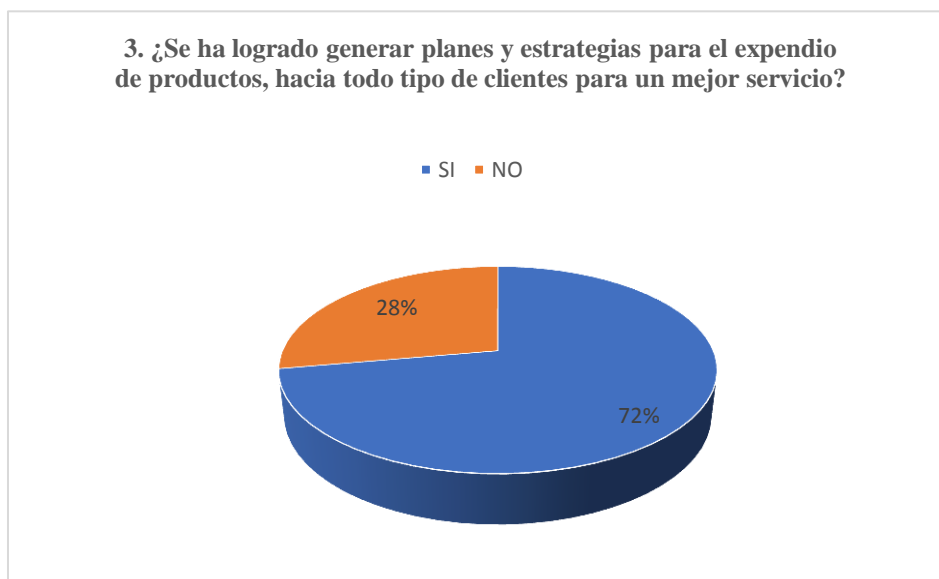
Pregunta 3: ¿Se ha logrado generar planes y estrategias para el expendio de productos, hacia todo tipo de clientes para un mejor servicio?

Tabla 5: Se ha logrado Generar planes y estrategias para expendio de productos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	13	72%
NO	5	28%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 5: Se ha logrado generar planes y estrategias para expendio de productos



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores un pequeño número indica que no se han generado planes y estrategias para el expendio de los productos de manera oportuna, pero la mayoría indica que si se ha logrado ganar fidelidad en el mercado por medio de estrategias que han identificado de la competencia y ha permitido ganar posición dando un plus a los productos.

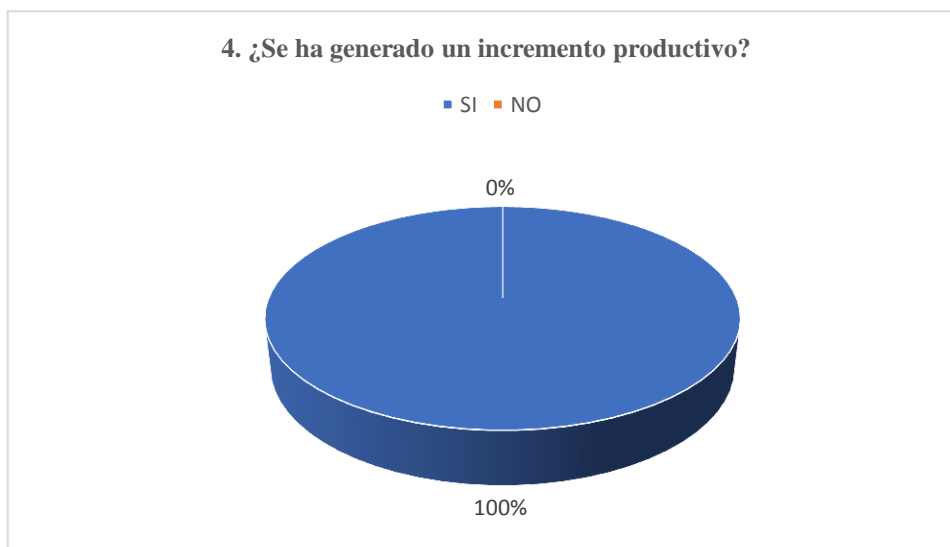
Pregunta 4: ¿Se ha generado un incremento productivo?

Tabla 6: Incremento productivo

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	18	100%
NO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 6: Incremento productivo



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores, se identifica que todo el personal indica que el incremento productivo se ha dado a través del tiempo, el desarrollo organizacional y su consiguiente crecimiento está reflejado a raíz de la fuerza y compromiso laboral por parte de los directivos y quiénes laboran en la misma.

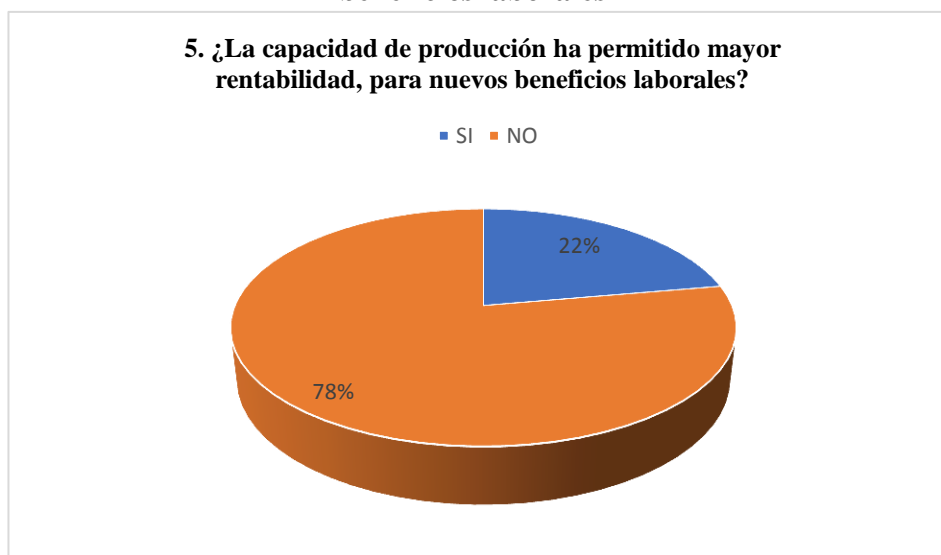
Pregunta 5: ¿La capacidad de producción ha permitido mayor rentabilidad, para nuevos beneficios laborales?

Tabla 7: La capacidad productiva ha generado mayor rentabilidad, para beneficios laborales

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	4	22%
NO	14	78%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 7: La capacidad productiva ha generado mayor rentabilidad, para beneficios laborales



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores un número de 4 personas indicaron que la capacidad de producción ha permitido recibir beneficios en ciertas ocasiones, pero la mayoría indican que no puesto que la empresa ha tenido dificultades económicas que atravesar y ha sido factor para que el personal no pueda obtener beneficios laborales, quizá con una estabilidad organizacional pueda ser posible.

Pregunta 6: ¿Considera que la materia prima ha sido de calidad y ha permitido una producción estandarizada?

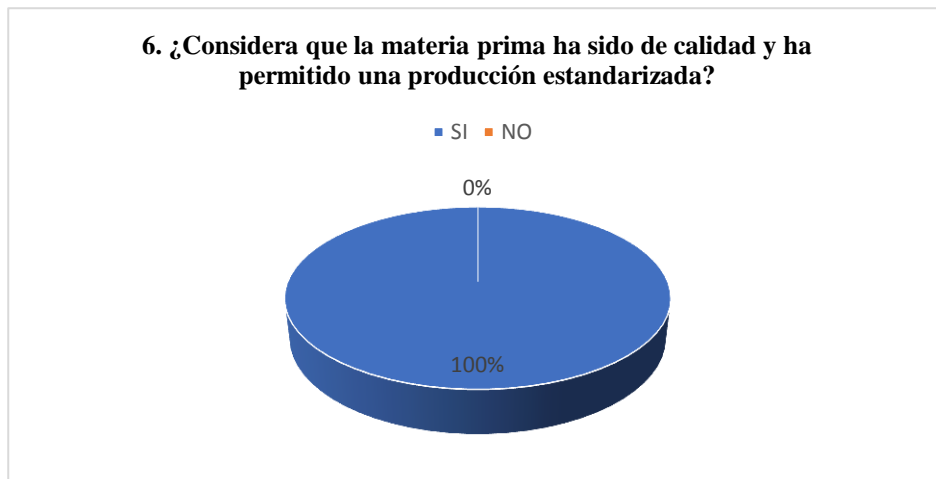
Tabla 8: La materia prima de calidad ha permitido una producción estandarizada

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	18	100%
NO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”

Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 8: La materia prima de calidad ha permitido una producción estandarizada



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”

Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores en su totalidad indican que la materia prima ha permitido una producción estandarizada ya que los proveedores con los cuales cuenta la empresa han sabido ofrecer una materia prima garantizada que a la vez permite una producción con valores agregados a diferencia de la competencia.

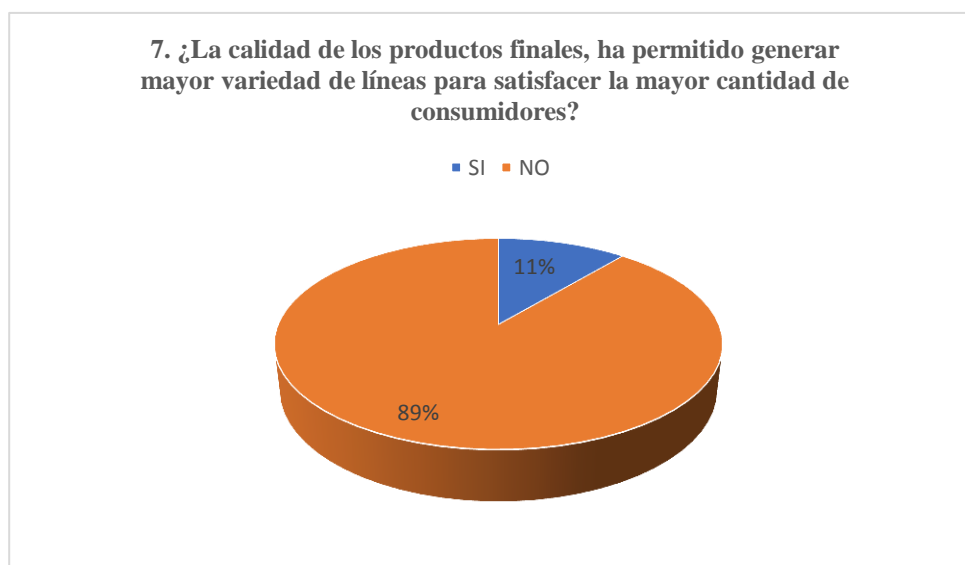
Pregunta 7: ¿La calidad de los productos finales, ha permitido generar mayor variedad de líneas para satisfacer la mayor cantidad de consumidores?

Tabla 9: La calidad de producción final, ha generado variedad de líneas productivas

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	2	11%
NO	16	89%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 9: La calidad de producción final, ha generado variedad de líneas productiva



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores en menor proporción indican que la calidad de los productos finales ha permitido incrementar nuevas líneas de productos, pero en mayor número nos indica que no ha permitido generar mayores líneas de producción ya que la empresa no ha generado nuevos estudios, nuevas necesidades que cubrir, nuevos mercados en los cuáles incurrir.

Pregunta 8: ¿Se supervisa la calidad y condiciones del producto de manera continua?

Tabla 10: Supervisión de calidad y condiciones del producto

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	18	100%
NO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 10: Supervisión de calidad y condiciones del producto



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores todo el personal indica que la supervisión de calidad es continua ya que se manejan a través de estándares de calidad internos como externos, además existe un ente controlador de calidad antes de la distribución hacia el consumidor.

Pregunta 9: ¿Para posicionar nuevos mercados, se parte del compromiso de los integrantes de la organización?

Tabla 11: Para posicionar nuevos mercados, parte del compromiso de los integrantes

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	18	100%
NO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 11: Para posicionar nuevos mercados, parte del compromiso de los integrantes



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores en su totalidad el personal indica que para el posicionamiento de nuevos mercados parte desde el compromiso de cada uno así, se manejan bajo la fidelidad, para lograr salir adelante todo el equipo de trabajo y de esta forma poder conseguir mayor reconocimiento en el mercado de productos lácteos.

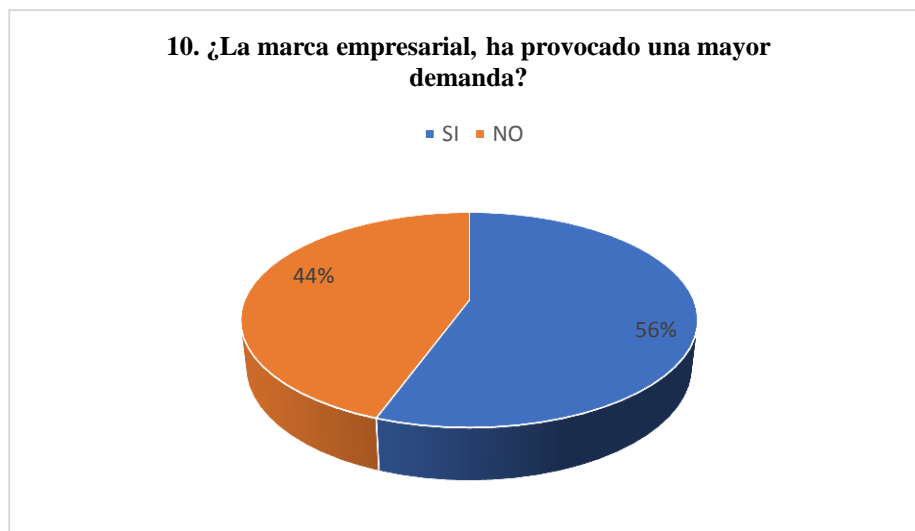
Pregunta 10: ¿La marca empresarial, ha provocado una mayor demanda?

Tabla 12: La marca empresarial, ha provocado mayor demanda

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	10	56%
NO	8	44%
TOTAL	18	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Gráfico 12: La marca empresarial, ha provocado mayor demanda



Fuente: Trabajadores de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”
Elaborado por: Ligia Mora

Análisis: En función de la encuesta aplicada a los trabajadores en menor número indican que no, porque se han desarrollado de manera empírica, la marca no es la más reconocida por los clientes, pero con mayor número si, debido a que han logrado ganar campo y satisfacer las necesidades a lo largo de los años y la confianza prevalece por la calidad y garantía del producto.

Cuadro resumen encuestas

Tabla 13: Resumen generado encuestas

ENCUESTA APLICADA TRABAJADORES DE LA EMPRESA "CAMPO FINO"

Preguntas	Alternativa		Interpretación
	SI	NO	
1.¿Existe una difusión y compromiso laboral con respecto a la (misión, visión, valores, objetivos)?	17%	83%	En un 17% indican que si ya que se encuentran en el rol de administrador, contador y en un 83% no, puesto que son los que laboran en distintos puntos de las instalaciones y no se tiene conocimiento
2.¿Se rige usted por medio de manual de funciones y de procesos en la organización?	6%	94%	Un mínimo indica que sí en el área de gerencia, pero el mayor número no se rigen a través de dichos manuales o procesos ya que es complicado acoplarse a estos sistemas
3.¿Se ha logrado generar planes y estrategias para el expendio de productos, hacia todo tipo de clientes para un mejor servicio?	72%	28%	En menor % indican que no han generado planes y estrategias para el expendio de los productos de manera oportuna, pero el 78% indica que si sea por fidelidad, gustos
4.¿Se ha generado un incremento productivo?	100%	0%	El incremento productivo se ha dado a través del tiempo con desarrollo organizacional de manera progresiva.
5.¿La capacidad de producción ha permitido mayor rentabilidad, para nuevos beneficios laborales?	22%	78%	La capacidad de producción ha permitido recibir beneficios para el 22% , pero el 78% indican que no ya que la empresa ha tenido dificultades económicas

6.¿Considera que la materia prima ha sido de calidad y ha permitido una producción estandarizada?	100%	0%	La materia prima ha permitido una producción estandarizada ya que los proveedores con los cuales cuenta la empresa ofrecen una materia prima garantizada
7.¿La calidad de los productos finales, ha permitido generar mayor variedad de líneas para satisfacer la mayor cantidad de consumidores?	11%	89%	La calidad de productos finales ha permitido incrementar nuevas líneas, pero en mayor número se indica que no ha permitido incrementar la producción debido a nuevos estudios, nuevas necesidades que cubrir
8.¿Se supervisa la calidad y condiciones del producto de manera continua?	100%	0%	La supervisión de calidad es continua ya que se manejan a través de estándares de calidad internos como externos.
9.¿Para posicionar nuevos mercados, se parte del compromiso de los integrantes de la organización?	100%	0%	Se indica que si en su totalidad partiendo desde el compromiso de cada uno, así se manejan bajo la fidelidad, para lograr salir adelante todo el equipo de trabajo
10.¿La marca empresarial, ha provocado una mayor demanda?	56%	44%	En menor número indican que no, porque se han desarrollado de manera empírica, la marca no es la más reconocida por los clientes, pero con mayor número si, por la fidelidad y confianza

Fuente: Tabulación de la encuesta a trabajadores

Elaborado por: Ligia Mora

B. Resultado de la Entrevista a propietario de la empresa de lácteos “CAMPO FINO”

1. ¿Se ha verificado el cumplimiento de objetivos organizacionales?

El rol que tiene cada uno de los trabajadores para con la empresa, se ha considerado que es un compromiso sensato ya que se apegan a los reglamentos, a lo que establece la institución como correcto para poder ir creciendo. La colaboración de cada uno de los integrantes ha sido oportuna, en cualquier punto en cuanto al transcurso empresarial, lo que se podría nombrar es que, si existe una falencia en la difusión pertinente de una misión, visión, valores que no solo lo conozcan los trabajadores sino también nuestros consumidores y puedan conocer más sobre nuestra filosofía institucional.

2. ¿Posee manuales de procesos que permitan una correcta distribución en la organización?

En cuanto a manual de procesos para los integrantes de la organización se ha trabajado de manera tradicional donde se enmarca lo que cada uno debe ejercer en sus tiempos o sus rotaciones, mismo que se establece al inicio de un contrato o de una actividad particular que se pueda generar, pero en si los manuales en ocasiones han sido un poco difíciles ya que existe confusiones y desorden por la poca experiencia o desconocimiento. Para ciertas personas es aún más complicado sin embargo para el mejor funcionamiento se cree de manera firme que es complicado, pero no imposible. Se pretende ir acoplando con el tiempo a cada uno de los trabajadores y lograr resultados esperados. Para este cambio se tiene al frente a una persona encargada que tiene los conocimientos necesarios para aplicar los manuales.

3. ¿El aprovechamiento de recursos e instalaciones se ha visto reflejada en una efectiva administración?

El aprovechamiento de los recursos siempre se ha tratado de manejarlos de la manera correcta y por tanto se ha logrado resultados eficientes ya que en dicho sentido no se ha dejado pasar por alto la importancia que tiene el aprovechamiento de recursos como instalaciones.

4. ¿Se ha previsto métodos efectivos de pago hacia los proveedores?

Los métodos de pago o beneficios recibidos se han realizado acorde a los intereses como propietarios y también desde la otra parte, el principio que se maneja es que cada uno de los proveedores brinden beneficios garantizados y por igual forma la empresa entrega un compromiso de pago a tiempo y oportuno. Sin dejar pasar por alto que cuando existe situaciones que se salen de la administración de manera inmediata se busca cubrir la situación.

5. ¿La empresa ha maximizado su utilidad con nuevos clientes potenciales?

La utilidad que se ha visto reflejada a lo largo de los 7 años ha sido representativa ya que ha permitido expandir y crecer, los clientes que estan a cargo de “CAMPO FINO” se sienten cómodos y entregan como resultado fidelidad. En los últimos años se ha logrado obtener grandes clientes que han sido representativos en nuestra utilidad, el factor éxito de la empresa es garantía y calidad.

6. ¿Se ha logrado cumplir con la demanda de los consumidores acorde a sus necesidades?

En ocasiones y como todo negocio si un grupo está satisfecho por la otra parte no, pero sin embargo la conformidad de poder cumplir las necesidades y requerimientos se ha plasmado con el producto de calidad.

7. ¿Existe el control debido de los productos por parte de un jefe a cargo del área de manera permanente?

El control diario si es llevado a cabo porque si no fuera de tal forma en el exterior los entes de control pueden regresar el producto sino se cumple con los estandares,

8. ¿Un incremento de productividad ha generado puertas hacia nuevas alianzas con un grupo empresarial?

Se ha generado alianzas con grupos empresariales importantes como IMPAPLAS, cabe recalcar no han sido muchos, pero hasta el momento tenemos su fidelidad, se pretende aumentar este indicador ya que las alianzas abren nuevas puertas para la empresa.

9. ¿Se ha tenido éxito en el ingreso de nuevos mercados, posibilitando mayor reconocimiento?

En mayor proporción en la costa ya que el consumidor se maneja por la fidelidad, pero en el sector sierra existe mucha desconfianza y no se ha tenido mayor éxito, también enmarca una competencia demasiado fuerte en nuestro entorno.

10. ¿El periodo de entrega de productos es constante en cada uno de los clientes mayoritarios?

En el periodo de entrega de los productos es una rotación representativa de manera diaria, en el sector la costa de 4 – 5 días y depende mucho igual de la situación en cuanto a tiempos o situaciones de mercado, el expendio es paulatino y es un indicador a favor puesto que le demanda no decae por decirlo en términos más factibles los clientes permanecen junto a la organización.

Análisis

- La difusión y compromiso de la filosofía organizacional no ha sido efectiva con los involucrados de la empresa, así generando menor pertinencia ante el desarrollo y avance de la institución.
- Se ha determinado que la rentabilidad de la empresa no ha permitido extender nuevos beneficios a los trabajadores puesto que ha atravesado por problemas económicos y una inadecuada distribución de recursos.
- En la organización no se ha logrado generar líneas de producción debido a que no se ha tenido estudios pertinentes y los recursos no han sido suficientes para considerar nuevas líneas de lácteos.
- La implementación de manuales de procesos es difícil debido a las confusiones como complicaciones que conlleva, regirse a un nuevo proceso y por ende los trabajadores preferentemente desean continuar de manera tradicional.
- Se denota que la organización no ha logrado ganar campo durante el tiempo de existencia, debido a que no existe una negociación pertinente con grupos empresariales y las alianzas están en decadencia
- Se denota que la organización ha perdido campo en el mercado de la sierra y la desconfianza se ve reflejada misma que se enmarca en cuánto a la competencia que ha ingresado con mayor fuerza.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 FASE FILOSÓFICA: Implicados o Stakeholders, visión y misión, entorno de la organización.

4.1.1 Implicados o Stakeholders

En la empresa “CAMPO FINO” productora y distribuidora de lácteos en la ciudad de Salcedo, se identifica de manera directa o indirecta aquellos que reciben beneficios o costos, siendo así los resultados que reciben de las decisiones empresariales.

Tabla 14: Implicados y criterios por los cuales se miden el desempeño de la empresa

	Criterios
	Directos
Propietarios	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio de la empresa • Satisfacción al cliente interno y externo
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estrategias para crear valores agregados • Productos de calidad
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de vida • Derechos laborables
Entidades financieras	Creación de valor en inversión
Clientes	Factibilidad del producto o servicio
	Indirectos
Sociedad, público en general	Compromiso del medio ambiente y sociedad involucrada
Administración pública	Organismo regulador en normativas y leyes
Competidores	Innovación del producto
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Opinión de la gestión • Responsabilidad social empresarial
Colectividad	Empleo a las personas de la comunidad

Fuente: Plan Estratégico. Larrea

Elaborado por: Ligia Mora

4.1.2 Misión

Elaborar y distribuir productos lácteos al nivel nacional, estableciendo fidelidad mediante estándares de calidad, sabor, presentación y precio para la satisfacción de los clientes, apoyado a través de alianzas con grupos empresariales mediante la experiencia de la industria láctea.

4.1.3 Visión

Ser una industria láctea líder en el mercado local y nacional ofreciendo productos más innovadores y de alta calidad, poseer un sistema empresarial con la eficiencia como eficacia de procesos, canales de distribución y tecnología para lograr el más alto reconocimiento en el mercado.

Valores y cultura organizacional

Honestidad: La empresa de lácteos “Campo fino” llevará en pie su negocio con honestidad e integridad según las buenas prácticas profesionales, por las cuales se destacarán interna y externamente de la misma.

Compromiso: Brindando calidad en cada uno de los productos que se expenderán para nuestros clientes, proveedores, familias de los colaboradores y la sociedad en general, en favor del cumplimiento acorde a normas establecidas.

Responsabilidad: Implica una responsabilidad de consumo propicio para los clientes donde los productos no sean perjudiciales para la salud y los impactos de fabricación se disminuyan, aportando a la calidad de vida.

Calidad: La empresa de lácteos “CAMPO FINO” se debe al expendio de productos de alta calidad y siendo segura para el consumo humano, así brindando una excelencia como tal.

Responsabilidad social: La empresa es socialmente responsable en cuanto a los intereses de las distintas partes como: clientes, proveedores, trabajadores, comunidad, gobierno y medio ambiente, donde se pretende unificar las necesidades y ser parte del cambio hacia un buen servicio.

Trabajo en Equipo: El desarrollo e intelecto por parte de todos los integrantes de la empresa es el factor fundamental y estrella para el logro de los objetivos en un ámbito en común.

4.1.4 Diagnóstico Estratégico de la Organización

Tabla 15: Factores Macroentorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES MACROENTORNO

Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
<u>Dimensión Política</u>			
DP1.-Inestabilidad política	Estable	Disminuye la adquisición de productos por cadenas de suministros	Clientes, proveedores, las empresas a fines de
DP2.-Legislación arancelaria	Estable	Precio de los productos internacionales Productos competitivos.	Estado Clientes
<u>Dimensión Económica</u>			
DE1.-Inflación	Alta	Incertidumbre afecta en la capacidad de consumo.	Proveedores, trabajadores, clientes
<u>Dimensión Socio-Cultural</u>			
DS1.-Hábitos de consumo	Estable	El consumo aún tiene su prevalencia en puntos del mercado	Clientes

DS2.-Evolución de poder adquisitivo	Alta	Posibilidades descendes de Clientes adquirir productos Sociedad en cuanto a la cantidad de dinero percibida por los individuos
DS3.-Adquisición de materia prima de calidad	Alta	El sector rural Proveedores de busca mejores materia prima oportunidades y precios competitivos
<p><u>Dimensión tecnológica</u></p> <p>DT1.-Innovación y automatización de procesos tecnológicos</p>	Estable	Mejorar los Trabajadores, procesos de clientes. producción para su calidad.

Fuente: Plan Estratégico. Larrea
 Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 16: Matriz de prioridad

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	DS3.-Adquisición de materia prima de calidad	DE1.-Inflación	DT1.-Innovación y automatización de procesos tecnológicos
	MEDIA	DP1.-Inestabilidad política	DS2.-Evolución de poder adquisitivo	
	BAJA			
		ALTA	MEDIA	BAJA
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: Identificación de factores macroentorno
Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 17: Factores Microentorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES MICROENTORNO

Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
<u>Marketing o mercadeo</u>			
M1.-Competencia actual	Alto	Ofrecen productos con mayor innovación Productos de marcas reconocidas	Clientes, competencia
M2.-Imagen corporativa	Estable	Poco reconocimiento de la marca y por ende de sus productos.	Clientes, Empresa, Trabajadores
M3.-Adecuación de los canales de distribución	Alto	Afecta en la distribución efectiva, nuevos clientes	Clientes Trabajadores Jefe de marketing
M4.-Variedad de producción en su portafolio	Alto	La producción es limitada y no se puede competir de manera efectiva.	Sociedad Clientes potenciales
<u>Capacidades financieras</u>			
CF1.-Evaluación del desempeño financiero	Estable	La información debe ser más Precisa y manipulada de manera Profesional	Propietarios, Accionistas
CF2.-Rentabilidad de la organización	Alto	Presenta desajustes económicos en los balances, problemas de rendimiento	Propietarios Trabajadores Proveedores
<u>Capacidades de potencial humano</u>			
CH1.-Flexibilidad laboral	Baja	El personal tiene la Flexibilidad en cuanto, a horarios o rotaciones.	Trabajadores, propietarios.

Fuente: Plan Estratégico. Larrea

Elaborado por: Ligia Mora

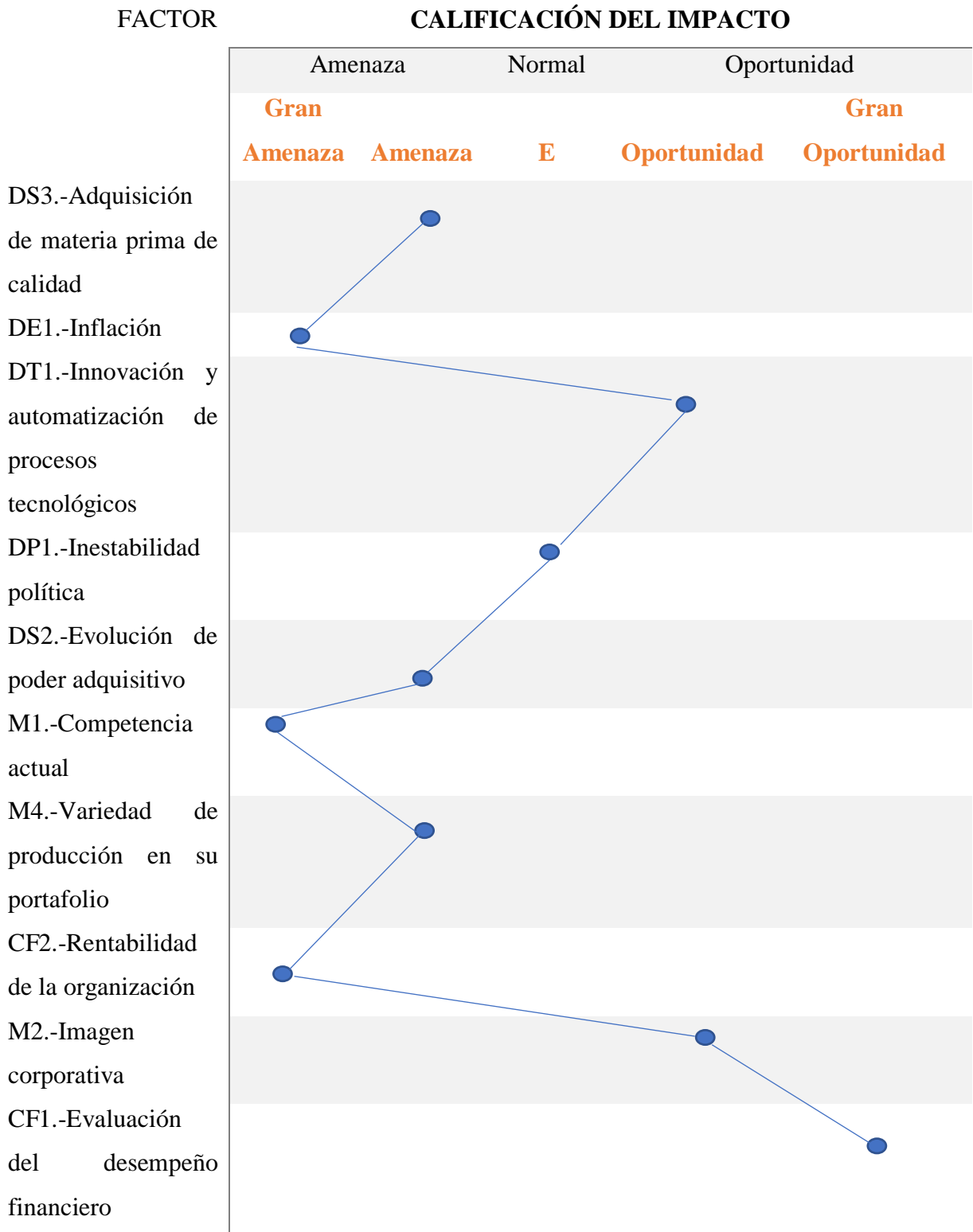
Tabla 18: Matriz de prioridad

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	M1.-Competencia actual	M4.-Variedad de producción en su portafolio		
				CF2.-Rentabilidad de la organización	
	MEDIA	M2.-Imagen corporativa	CF1.-Evaluación del desempeño financiero		
	BAJA				
		ALTA	MEDIA	BAJA	
		PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Fuente: Identificación de factores microentorno
Elaborado por: Ligia Mora

Representación gráfica de las amenazas y oportunidades

Tabla 19: Representación gráfica de las amenazas y oportunidades



Fuente: Matriz de prioridad macroentorno, microentorno

Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 20: Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS

Factores	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor de la Ponderación de la Respuesta
	Importancia ponderada	Peso Específico		
DS3.-Adquisición de materia prima de calidad	5	0,13	5	0,64
DE1.-Inflación	4	0,10	4	0,41
DT1.-Innovación y automatización de procesos tecnológicos	4	0,10	4	0,41
DP1.-Inestabilidad política	3	0,08	3	0,23
DS2.-Evolución de poder adquisitivo	3	0,08	4	0,31
M1.-Competencia actual	5	0,13	4	0,51
M4.-Variedad de producción en su portafolio	4	0,10	3	0,31
CF2.-Rentabilidad de la organización	4	0,10	5	0,51
M2.-Imagen corporativa	3	0,08	2	0,15
CF1.-Evaluación del desempeño financiero	4	0,10	4	0,41
TOTAL	39	1.00		3,89

Fuente: Representación gráfica amenazas y oportunidades

Elaborado por: Ligia Mora

4.2 FASE ANALÍTICA: Matriz FODA, Diseño de estrategias, Políticas, Diseño de objetivos.

4.2.1 Matriz FODA

Tabla 21: FODA Empresarial "CAMPO FINO"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.-Calidad y confiabilidad de los productos F2.-Competencia y calificación profesional F3.- Mercado interno desarrollado F4.- Bajos costos de producción F5.- Calidad y sabor de los productos	D1.- Poca flexibilidad de precios y descuentos D2.- Escaso posicionamiento y reconocimiento de la imagen corporativa D3.-Escaso análisis del consumidor y preferencias D4.- Adquisición materia prima de calidad D5.- Competencia actual
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1.- Innovación y automatización tecnológica O2.- Alianzas estratégicas con empresas locales O3.- Aprovechamiento de recursos O4.- Imagen corporativa O5. Procesos de producción y conservación	A1.-Normativas, impuestos para la empresa A2.-Aumento de exigencias de normas para procesos A3.-Competencia desleal A4.- Inflación A5.- Evolución de poder adquisitivo

Fuente: Análisis del macro entorno y micro entorno "CAMPO FINO"

Elaborado por: Ligia Mora

4.2.2 Diseño de las Estrategias

Tabla 22: Diseño de estrategias

FO-DO FA-DA

ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
F1.-Calidad y confiabilidad de los productos F2.-Competencia y calificación profesional F3.- Mercado interno desarrollado F4.- Bajos costos de producción F5.- Calidad y sabor de los productos	D1.-Poca flexibilidad de precios y descuentos D2.- Escazo posicionamiento y reconocimiento de la imagen corporativa D3.-Escazo análisis del consumidor y preferencias D4.- Adquisición materia prima de calidad D5.- Competencia actual	
F1-O4 Estrategia de crecimiento real. Diversificación concéntrica: Agregar productos nuevos en la misma línea y expender productos de alta calidad con valor agregado,	D1-O4 Estrategia de Marketing: Incrementar descuentos o promociones a los productos para generar mayor	

OPORTUNIDADES

O1.- Innovación y automatización tecnológica

O2.- Alianzas estratégicas con empresas locales

O3.- Aprovechamiento de recursos

O4.- Imagen corporativa

O5. Procesos de producción y conservación

permitiendo generar una identidad empresarial firme con reconocimiento por la comercialización de productos de primera.

F3-O2 Estrategia de incrementar participación en el mercado: Siendo aplicable para los productos existentes en el portafolio y lograr participación como integración para con empresas de interés.

F4-O3 Estrategia de Liderazgo en Costos: Reducción de costos permite el aprovechamiento de los recursos y por ende una ventaja competitiva con competidores, proveedores y clientes.

reconocimiento.

D3-O5 Estrategia de Servicio: Realizar un seguimiento de los clientes reales y potenciales para conocer sus gustos y preferencias, así como también conllevar un servicio post venta para conocer la satisfacción, y establecer acciones de mejora.

AMENAZAS

- A1.-Normativas, impuestos para la empresa
- A2.-Aumento de exigencias de normas para procesos
- A3.-Competencia desleal
- A4.- Inflación
- A5.- Evolución de poder adquisitivo

F2-A3 Estrategia de producción:

Mejorar los procesos técnicos en la elaboración de nuevos productos así la calidad como factor determinante para poder diferenciarnos ante la competencia.

F3-A1 Estrategia de Financiación: Determinar la forma adecuada en que se deberá financiarse y los montos destinados de manera apropiada.

F5-A5 Estrategia de Comunicación: Difundir una imagen empresarial responsable eficiente, dando a conocer sus productos y prácticas empresariales ante los clientes, cultivando la calidad, confianza para su permanencia como resultado.

D3-A3 Estrategia de comunicación:

Se realizará mayor énfasis en promocionar la marca, productos y servicios de la empresa con la finalidad de tener un mayor reconocimiento y el incremento de ingresos.

D1-A4 Estrategia de sistemas de información: Integrar sistemas entre las unidades estratégicas del negocio para presentar promociones en días con menos concurrencia de clientes, otorgando precios psicológicos y descuentos por cantidad de productos de manera programada para su consumo óptimo.

Fuente: FODA empresarial "CAMPO FINO"
Elaborado por: Ligia Mora

4.2.3 Políticas

F1- O4: Estrategia de crecimiento real. Diversificación concéntrica

- Ampliar las redes de distribución para de dicha forma lograr llegar hacia todos nuestros clientes de manera preferente dentro del mercado y las nuevas líneas se puedan expandir.
- Incrementar la cartera de clientes por parte del jefe encargado de marketing que debe plasmar las vías adecuadas para que se logre llegar al número máximo de consumidores
- Aumentar la participación en el mercado de manera paulatina, permitirá el incremento de las ventas empresariales.

F3-O2: Estrategia de incrementar participación en el mercado

- Analizar la cartera de clientes actual y realizar un análisis de los posibles clientes, con el fin de que se logre mayor cantidad de consumidores a través de un sistema de marketing, precios competitivos y lograr la mayor participación en el mercado.
- Implementar valores agregados a cada uno de los productos, para tener mayor reconocimiento y preferencia por el producto

F4-O3: Estrategia de Liderazgo en Costos

- Generar condiciones de pago más factibles para la empresa, donde se puede obtener una ventaja para la organización
- La calidad del producto no puede ser inferior según los estándares, toda la materia prima, insumos deben ser de excelente procedencia para un producto final único.

D1-O4: Estrategia de Marketing

- Generar nuevas propuestas en el departamento de manera semestral para analizar la planificación en cuanto a líneas de productos y sus respectivas composiciones.

- Participar en casas abiertas con nuevos productos para denotar la aceptación por parte del público.

D3-O5: Estrategia de Servicio

- Generar una plataforma virtual donde se lleve el registro de todos los clientes, generando un servicio post venta e identificar si se está cubriendo las necesidades.
- Mejorar la estructura de atención al cliente cuando ingresan a la institución por parte de los encargados de ventas.

F2-A3: Estrategia de producción

- Evaluar los procesos de los productos de manera continua, siendo un factor importante para aplicar nuevas fórmulas.
- Mejorar los canales de distribución y generar mayor participación en el mercado

F3-A1: Estrategia de Financiación

- Fortalecer la estructura financiera para que la empresa este en la capacidad de un 60% de financiamiento propio.
- Crear proyectos internos o externos de la organización para captar recursos en beneficio de la misma.

F5- A5: Estrategia de Comunicación

- Establecer sistemas adecuados de comunicación que sean oportunos, donde el personal tenga el acceso a información que se requiera de manera eficiente y eficaz
- Participar en ferias del cantón para dar a conocer el producto, beneficios, precios, calidad, marca y adquirir una nueva base de clientes.

D1- A4: Estrategia de sistemas de información

- Presentar las promociones a través del sistema integrado de la organización y las páginas de la empresa

- Explorar nuevos métodos y tecnologías que se ajusten a las necesidades de la empresa y por consiguiente generar inversiones pertinentes.

4.2.4 Diseño de Objetivos

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad de la empresa “CAMPO FINO” a través del diseño de estrategias que permitan el uso y distribución eficiente de los recursos de la organización.

Objetivos Específicos

- Incrementar las ventas a través del diseño de un plan de marketing para el posicionamiento y mayor cuota de mercado.
- Implementar un presupuesto a través de un plan financiero que permita el uso eficiente de los recursos orientado a la rentabilidad empresarial.
- Generar mayor productividad a través de un programa de vinculación del trabajo en equipo ligándose por medio del empoderamiento de los trabajadores.

4.3 FASE TÁCTICA U OPERATIVA: Línea Base, Planes, Programas, Proyectos, Presupuestos y Proyecciones.

4.3.1 Línea base de la organización

Tabla 23: Línea Base, estados financieros

ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA "CAMPO FINO" 2017 - 2018

Objetivo:	Generar la recopilación de la línea base que abarque los estados de resultados y balances pertinentes de los años 2017-2018, análisis horizontales, verticales correspondientes y sus ratios financieras.			
Línea Base	Saberes básicos	Recursos	Interpretación	Criterios de Evaluación
Estado de Resultados, Balance General 2017	Formulación del respectivo balance a través de las bases organizacionales	Estados presentados por la contadora. Plataforma Excel	En el estado de resultados se puede visualizar que sus gastos son elevados, sus ventas no son representativas. Sus deudas son elevadas, se puede denotar en el Anexo 3 Estados financieros 2017	<ul style="list-style-type: none"> • ROE • Índices de apalancamiento
Estado de Resultados, Balance General 2018	Formulación de los estados a través de las bases organizacionales	Estados generados por la contadora interna, plataforma Excel.	Las ventas han incrementado, sus gastos han disminuido, su utilidad ha incrementado, pero se requiere que las deudas disminuyan más, para que el crecimiento sea mayor, se puede denotar en el Anexo 4 Estados financieros 2018	<ul style="list-style-type: none"> • ROE • Índices de apalancamiento
Estado de Resultados Análisis Horizontal-Vertical	Guía para la generación de los análisis Horizontal y vertical	Estados financieros del año 2017-2018	Las requieren mayor crecimiento, para que la utilidad sea prometedora y	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Costos • Gastos

2017-18			haga efecto en la rentabilidad empresarial, se puede denotar en el Anexo 5 Análisis horizontal y vertical.	
Balance General Análisis Horizontal-Vertical 2017-18	Generación de análisis horizontal y vertical	Balance general 2017-2018	Los inventarios deben tener mayor rotación y por ende mayor participación, se debe generar adecuada gestión de apalancamiento, se puede denotar en el Anexo 6 Análisis horizontal y vertical.	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios Control de pasivos.
Ratios financieros 2017-2018	Planteamiento de ratios más relevantes para la organización.	Estados financieros	En tanto al ROE, rendimiento sobre el patrimonio tiende a incrementar, pero se requiere analizar que las razones de liquidez, se considera que la empresa tiene riesgos para cubrir deudas. Razones de apalancamiento, se considera que las deudas son muy elevadas, se puede denotar en el Anexo 7 Ratios financieros	<ul style="list-style-type: none"> • ROE • Índices de liquidez • Índices de apalancamiento

Fuente: Anexo 3. Anexo 4. Anexo 5. Anexo 6 y Anexo 7
Elaborado por: Ligia Mora

4.3.2 Desarrollo de Planes, Programas, Proyectos y Presupuestos.

A. PLAN DE MARKETING

El plan de mercadeo o marketing se ejecutará en base a las acciones que se requieren para alcanzar los objetivos organizacionales, así alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, este plan está dirigido para toda la empresa, el tiempo de periodicidad se establecerá en el periodo de 5 años ya que por lo general el plan viene hacer aplicable a largo plazo.

Análisis situacional: La empresa “CAMPO FINO” a través del análisis de periodicidad entre el 2017 – 2018 sus ventas incrementaron en un 2% pero no ha sido suficiente, este indicador debería ser mayor en referencia a los años que se encuentra en el mercado, su participación está por debajo de su competencia, en cuanto a sus productos el portafolio no es tan amplio, sin embargo se requiere generar unas nuevas líneas y aplicar estrategias concéntricas para mayor posicionamiento, por tanto a mayores ventas mayor utilidad para poder cubrir la mayor proporción de deudas y generar mejores decisiones para la organización. En el siguiente esquema a continuación se presenta la propuesta entre las variables más importantes.

Tabla 24: Rediseño de packaging

PRODUCTO

Nombre	Rediseño de packaging
Objetivo	Distribuir los productos en envases estandarizados que en primera fase presenten una nueva imagen y a la vez tener un factor diferenciador, además que aporta a la conservación de los lácteos.
Importancia	Los diseños de packaging que se realiza en base a la marca y a los productos que ofrece, se busca destacar sobre los productos de la competencia.
Estrategia	Diseñar los envases en cuanto a normas y estándares internacionales de etiquetado.
Audiencia	Los clientes y la sociedad en general.
Táctica	Establecer el diseño de etiqueta en cuanto a la calidad, sabor, beneficios y fechas de consumo idóneo
Duración	Inicio:01 enero 2019 Fin: 01 febrero 2019
Medio	Empresa productora de envases y etiquetado
Responsable	Jefe de empaçado
Costo	Envase y diseño 0,15 ctv. 980 empaques semanal
Contenido	Diseño de la marca, sabor, calidad, fechas de consumo. Slogan.

Fuente: Planificación de marketing

Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 25: Distribución selectiva

PRODUCTO

Nombre	Distribución selectiva
Objetivo	Dirigir el producto a un nuevo nicho de mercado para generar mayor participación.
Importancia	La distribución de manera estratégica de los productos es parte del posicionamiento en el mercado, para acaparar los puntos óptimos que están ubicados en la ciudad.
Estrategia	Generar una estrategia de alianza con las unidades educativas que no tienen convenio alguno y poder introducir el producto para crear mayor vínculo comercial.
Audiencia	Estudiantes de las escuelas primarias
Táctica	Determinar las instituciones óptimas para entrar a un tratado de vinculación para la entrega de yogurt, quesos y refrescos, 3 escuelas principales.
Duración	Inicio: 01 febrero 2019 Fin: 01 marzo 2019
Medio	Convenio o tratado con las escuelas primarias de la ciudad de salcedo
Responsable	Gerente
Costo	Entregar a través de la alianza una cantidad y variedad de productos valoradas en \$ 100 Acudir a las escuelas primarias de fácil acceso
Contenido	Se entregará: Yogurt, quesos y refrescos para la distribución

Fuente: Planificación de marketing

Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 26: Descuentos en productos estrellas

PRECIO	
Nombre	Descuentos en productos estrellas
Objetivo	Entregar descuentos a los clientes por la adquisición de productos de manera preferencial aquellos que tengan mayor afluencia de compra
Importancia	Los descuentos en ciertas ocasiones son favorables dependiendo del producto o bien y la estación de tiempo, como los productos son de consumo masivo entonces para la línea minorista es representativa y por tanto mayor salida de la producción
Estrategia	Plantear descuentos durante el año y dependiendo de la época para hacer conocer a los clientes.
Audiencia	Clientes, sociedad
Táctica	Presentar los descuentos a los clientes y generar un acuerdo óptimo para que los clientes puedan acceder de manera segura.
Duración	Inicio: 01 abril 2019 Fin: 01 mayo 2019 Por este lapso de días para el acceso al descuento en cuanto a lo siguiente: Leche, Yogurt
Medio	Distribuidor encargado – cliente
Responsable	Jefe de ventas
Costo	Descuento por Leche: La compra supera \$ 70 tiene un descuento del 5% Descuento por queso: La compra supera \$ 60 tiene un descuento del 5% Descuento Yogurt: La compra supera \$ 50 tiene un descuento del 5%
Contenido	Se considera el descuento y se aplica según los montos, a la vez por tres meses recurrentes de ingresar a dicho proceso se le entrega un kit con productos “CAMPO FINO” valorado en \$30

Fuente: Planificación de marketing

Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 27: Relaciones con los proveedores**PLAZA**

Nombre	Relaciones con los proveedores
Objetivo	Mejorar la situación con proveedores para obtener la mejor materia prima de calidad para una producción de calidad
Importancia	Las relaciones con los proveedores permiten que la materia prima de calidad sean fuente de excelentes productos a la vez la preferencia por el pago que se emite, las condiciones son más favorables.
Estrategia	Considerar un aumento en la compra de la materia prima para generar alianzas con productores que garanticen su producción o buscar nuevos proveedores
Audiencia	Proveedores
Táctica	Considerar los costos a los cuales esta sometido cada producto y considerar un aumento para tener mayores proveedores y con facilidad de adquisición del producto.
Duración	Inicio: 10 mayo 2019 Fin: 10 junio 2019
Medio	Área de producción
Responsable	Gerente
Costo	\$ 150
Contenido	Una visión de proveedores actuales y una reunión previa para acaparar a los mejores.

Fuente: Planificación de marketing

Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 28: Spot publicitario en Radio

PROMOCIÓN

Nombre	Spot publicitario en Radio
Objetivo	Transmitir el spot radial en cuanto a la empresa “Campo Fino” con la presentación de sus productos, ubicación y beneficios de su calidad y garantía.
Importancia	La audiencia existente en la radio es muy fiel pese a otros medios mas especializados la radio sigue en el mercado con un mayor impacto y menor costo, donde los oyentes son más elevados por su facilidad y accesibilidad
Estrategia	Diseñar y presentar el spot que se transmitirá en la radio sobre un mejor reconocimiento de la empresa, durante los enlaces informativos.
Audiencia	Los clientes reales con los cuales cuenta la empresa y por ende futuros clientes para que conozcan y tengan mayor a fin a la empresa.
Táctica	El spot publicitario puesto al aire tendrá una duración de 1 minuto, mismo que ya estará masterizado por una productora previa. Lunes- viernes (durante dos horarios 7:00 am, 4:00pm) La difusión se hará 2 veces por día respectivamente.
Duración	Inicio: 01 enero 2019 Fin: 01 mayo 2019 Se ejecutará de manera quimestral, descansa 2 meses y continua, durante los 4 años próximos, dependiendo del tipo de respuesta se mantendrá o se generará cambios.
Medio	Radio San Miguel 91.8 FM
Responsable	Gerente propietario
Costo	Valor por difusión \$ 6 Mensual \$96 Total anual \$960
Contenido	Empresa “Campo Fino” Duración: 1 minuto Guion de MProducciones.

Fuente: Planificación de marketing

Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 29: Valla publicitaria y afiche

PROMOCIÓN

Nombre	Valla publicitaria y afiche
Objetivo	Presentar al público la imagen organizacional con sus productos, promociones, sabores y slogan. Así tomar mayor referencia en el mercado.
Importancia	Presentar una valla publicitaria en la vía principal con entrada a la empresa para que visualmente sea reconocida por sus clientes, además reproducir afiches y entregar en los puntos de distribución, así como en tiendas estratégicas. Permite el mejor posicionamiento de una marca corporativa.
Estrategia	Generar persuasión visual para la sociedad y que tenga la necesidad de conocer un nuevo producto para poder cubrir la misma a través de eficiencia y calidad.
Audiencia	Clientes, sociedad
Táctica	La valla como los afiches tienen a fin presentar marca, productos, promociones, ubicación y beneficios.
Duración	Inicio: 10 junio 2019 Fin: 10 agosto 2019 1 valla publicitaria 150 afiches redistribuidos en los puntos de venta
Medio	Imprenta encargada
Responsable	Jefe de marketing
Costo	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1 valla publicitaria: \$30 + ubicación e infraestructura \$20 Total: \$50. Será mejorado de manera anual según lo requiera ○ 150 afiches publicitarios: c/u 0,43 ctv. Total: \$64,50
Contenido	Imágenes de la valla respectiva Imagen de los afiches a reproducir

Fuente: Planificación de marketing

Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 30: Plan Operativo de Marketing

Estrategia	Objetivo	Responsable	Periodo de realización	Presupuesto	Resultado esperado
Rediseño de packaging	Desarrollar un plan de marketing para generar mayor posicionamiento en el mercado a través de producto, precio, plaza y promoción.	Jefe de empacado	01 enero- 01 febrero 2019	\$ 7056,00	Mayor reconocimiento de la marca Mayores ventas
Distribución selectiva		Gerente	01 febrero- 01 marzo 2019	\$ 300	Alianzas establecidas con unidades académicas
Descuentos en productos estrellas		Jefe de ventas	01 abril-01 mayo 2019	\$30	Mayor afluencia de clientes
Relaciones con los proveedores		Gerente	10 mayo - 10 junio 2019	\$150	Mayor cantidad de proveedores
Spot publicitario en Radio		Gerente	01 enero- 01 mayo 2019	\$960	Posicionamiento de la marca empresarial
		Gerente propietario	01 julio- 01 diciembre 2019		
Valla publicitaria y afiche		Jefe de marketing	10 junio - 10 agosto 2019	\$114,50	Incremento de ventas
TOTAL				\$8610,50	

Fuente: Planificación de marketing

Elaborado por: Ligia Mora

B. PLAN FINANCIERO

En el plan financiero como parte importante se pretende desarrollar y cuantificar cambios empresariales y su avance económico, esta herramienta nos permite denotar la viabilidad económica y financiera de nuestro proyecto empresarial, con dicho plan se pretende consolidar el efecto que tendrá a 5 años el crecimiento de las ventas y como será parte de la expansión de la empresa. A la vez se denota el cambio como la evolución para con el compromiso de sus pasivos y el patrimonio con el cual cuenta la misma.

Análisis situacional: En la empresa “CAMPO FINO” en el estado de resultados y pérdidas se denota un cambio en cuanto a las ventas por ende incrementando la utilidad, los gastos son elevados y por tanto la utilidad disminuye. Se requiere de una propuesta que comprometa al cambio empresarial y la unidad gerencial pueda denotar y tomar mejores decisiones durante el periodo 2018-2023.

Tabla 31: Incremento de ventas

Área líder de implementación:	Finanzas				
Dimensión Estratégica:	Organización				
Objetivos Estratégicos:	Incrementar en un 8% las ventas				
Iniciativas Estratégicas:	Controlar el crecimiento de ventas para verificar la eficiencia en la utilidad				
Proyecto:	Incremento de ventas				
Objetivo del Proyecto:	Incrementar las ventas en un 8% anualmente				
Indicadores de Gestión:	Enunciado	Fórmula de cálculo	Meta		
	ROE	Ingresos netos/Recursos propios			
	ROA	Utilidad Neta / Activo			
Presupuesto Referencial (US\$):	\$	1.215,00			
Actividades Planificadas					
No	Actividad	PLAZOS 2018-2023	Responsable	Apoyo Requerido	Presupuesto por actividad
2	Implementar programa " CONTAMAX" para el desarrollo y fácil acceso a estados y balances		Contabilidad		\$ 1.200,00
3	Presentar informes anuales del crecimiento de ventas.		Finanzas	Gerencia General	\$ 15,00
TOTAL					\$ 1.215,00

Fuente: Planificación estratégica

Elaborado por: Ligia Mora

Tabla 32: Ventas proyectadas

EMPRESA "CAMPO FINO"						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
(EN DÓLARES)						
CUENTAS	PROYECCIÓN					
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
VENTAS	\$599.749,29	\$ 647.729,23	\$ 699.547,57	\$755.511,38	\$ 815.952,29	\$ 881.228,47
COSTO DE VENTAS	\$330.471,57	\$ 340.385,72	\$ 350.597,29	\$361.115,21	\$ 371.948,66	\$ 383.107,12
UTILIDAD BRUTA EN EL EJERCICIO	\$269.277,72	\$ 307.343,52	\$ 348.950,28	\$394.396,17	\$ 444.003,62	\$ 498.121,35
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	\$141.912,38	\$ 146.648,69	\$ 151.546,25	\$156.610,65	\$ 161.847,71	\$ 167.263,43
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REM. IESS	\$ 68.783,77	\$ 70.847,28	\$ 72.972,70	\$ 75.161,88	\$ 77.416,74	\$ 79.739,24
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 11.687,52	\$ 12.038,15	\$ 12.399,29	\$ 12.771,27	\$ 13.154,41	\$ 13.549,04
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 13.547,28	\$ 13.953,70	\$ 14.372,31	\$ 14.803,48	\$ 15.247,58	\$ 15.705,01
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS	\$ 5.132,28	\$ 5.337,57	\$ 5.551,07	\$ 5.773,12	\$ 6.004,04	\$ 6.244,20
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 19.153,08	\$ 19.919,20	\$ 20.715,97	\$ 21.544,61	\$ 22.406,39	\$ 23.302,65
COMBUSTIBLE	\$ 15.283,89	\$ 15.895,25	\$ 16.531,06	\$ 17.192,30	\$ 17.879,99	\$ 18.595,19
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 6.734,16	\$ 7.003,53	\$ 7.283,67	\$ 7.575,01	\$ 7.878,01	\$ 8.193,14
TRANSPORTE	\$ 1.590,40	\$ 1.654,02	\$ 1.720,18	\$ 1.788,98	\$ 1.860,54	\$ 1.934,96
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	\$ 24.746,44	\$ 25.467,80	\$ 26.218,02	\$ 26.998,25	\$ 27.809,68	\$ 28.653,58
INTERESES BANCARIOS	\$ 6.712,36	\$ 6.712,36	\$ 6.712,36	\$ 6.712,36	\$ 6.712,36	\$ 6.712,36
IVA AL GASTO	\$ 12.432,24	\$ 12.929,53	\$ 13.446,71	\$ 13.984,58	\$ 14.543,96	\$ 15.125,72
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 5.601,84	\$ 5.825,91	\$ 6.058,95	\$ 6.301,31	\$ 6.553,36	\$ 6.815,49

<u>GASTOS OPERATIVOS</u>	\$ 47.200,08	\$ 48.556,88	\$ 49.966,93	\$ 51.432,33	\$ 52.955,26	\$ 54.537,99
ATENCIÓN AL PERSONAL	\$ 3.410,00	\$ 3.512,30	\$ 3.617,67	\$ 3.726,20	\$ 3.837,99	\$ 3.953,12
MATRICULA VOLQUETA	\$ 1.115,52	\$ 1.160,14	\$ 1.206,55	\$ 1.254,81	\$ 1.305,00	\$ 1.357,20
PERMISOS DE VEHICULOS	\$ 780,00	\$ 811,20	\$ 843,65	\$ 877,39	\$ 912,49	\$ 948,99
PATENTE 1.5	\$ 877,56	\$ 877,56	\$ 877,56	\$ 877,56	\$ 877,56	\$ 877,56
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 1.076,40	\$ 1.119,46	\$ 1.164,23	\$ 1.210,80	\$ 1.259,24	\$ 1.309,61
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 16.700,60	\$ 17.368,62	\$ 18.063,37	\$ 18.785,90	\$ 19.537,34	\$ 20.318,83
PAGO POR OTROS SERVICIOS	\$ 11.690,00	\$ 12.157,60	\$ 12.643,90	\$ 13.149,66	\$ 13.675,65	\$ 14.222,67
TOTAL GASTOS	\$213.858,90	\$ 220.673,37	\$ 227.731,20	\$235.041,23	\$ 242.612,65	\$ 250.454,99
<u>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN</u>	\$ 55.418,82	\$ 86.670,14	\$ 121.219,09	\$159.354,94	\$ 201.390,97	\$ 247.666,35
<u>TRABAJADORES</u>						
(-) 15% DISTRIBUCIÓN	\$ 8.312,82	\$ 13.000,52	\$ 18.182,86	\$ 23.903,24	\$ 30.208,65	\$ 37.149,95
<u>TRABAJADORES</u>						
<u>UTILIDAD NETA EN EL EJERCICIO</u>	\$ 47.106,00	\$ 73.669,62	\$ 103.036,22	\$135.451,70	\$ 171.182,33	\$ 210.516,40
(-) 20% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 11.776,50	\$ 14.733,92	\$ 20.607,24	\$ 27.090,34	\$ 34.236,47	\$ 42.103,28
<u>UTILIDAD LIQUIDA EN EL</u>	\$ 35.329,50	\$ 58.935,70	\$ 82.428,98	\$108.361,36	\$ 136.945,86	\$ 168.413,12
<u>EJERCICIO</u>						

Fuente: Base de Datos Excel Estados financieros "CAMPO FINO"

Elaborado por: Ligia Mora

Análisis Resultados proyectados

- El incremento de las ventas en un 8% permiten tener mayor participación en el mercado y por ende un posicionamiento de la marca corporativa.
- La utilidad percibida en los 5 años de proyección es notoria y siendo representativos en una mayor producción y rentabilidad de la organización.
- Los gastos son proporcionales en base al rendimiento empresarial que se obtiene y se puede hacer frente con un crecimiento paulatino.
- La rentabilidad anual repercute sobre el patrimonio neto, así incrementando el porcentaje que está destinado para hacer frente a las deudas existentes.

C. PROGRAMA DE VINCULACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 33: Programa trabajo en equipo

Trabajo en Equipo

Nombre	Trabajo en Equipo
Objetivo	Comprender las bases fundamentales de cómo trabajan las organizaciones de manera individual hacia el trabajo en equipo, con la proyección de buscar objetivos en común en favor de la organización.
Importancia	Prevalece sobre la importancia que tienen los individuos quienes trabajan en la organización y como permite tomar un análisis inicial para el cambio de una empresa hacia el incremento de ventas, mejor posicionamiento, mayor productividad.
Estrategia	Mejorar las relaciones de los empleados generando la interrelación entre los individuos y el sentido de pertenencia para con la institución y su aporte como el compromiso de trabajar en común.

Audiencia	Trabajadores de la empresa
Táctica	Las capacitaciones se llevarán a cabo en la organización en un espacio adecuado y que permita llevar a cabo todo el programa en cuanto a vinculación y trabajo en equipo.
Duración	La duración de dicho programa se realizará durante 9 días consecutivos. Jueves y viernes de 16H00 – 20H00, teniendo la duración de 32 Horas.
Medio	Capacitadores.
Responsable	Departamento Talento Humano
Costo	
Contenido	Detalle de Itinerario que se llevara a cabo en el programa

Fuente: Información pertinente para generar un programa para vinculación de equipo en trabajo

Elaborado por: Ligia Mora

Contenido de actividades: Programa de Vinculación y Trabajo en Equipo

PRIMER ENCUENTRO: jueves 05 septiembre – viernes 06 septiembre.

HORARIO: 16H00 – 19H00

TEMA: Antecedentes del trabajo en equipo y su importancia.

OBJETIVO DE LA TEMÁTICA: Determinar el principio de la necesidad de trabajar en conjunto de varios individuos para el logro de un fin, así obteniendo beneficios propios a un futuro prometedor.

COORDINADOR: Jefe de Talento Humano.

ACTIVIDADES

1. Inicio y bienvenida por parte del gerente general a los participantes para el programa de vinculación y trabajo en equipo.
2. Fundamentos y Teorías de la vinculación entre personas, propósitos, desarrollo de trabajo en equipo.
3. Trabajo grupal a desarrollar según el número de participantes como un mínimo de 2 y máximo de 4 personas, para ejecutar la actividad programada.
4. Desarrollo de una charla emotiva según la temática para la vinculación y comprensión del valor del trabajo mutuo.

5. Coffee break para finalizar el encuentro con los participantes.

SEGUNDO ENCUENTRO: jueves 12 septiembre – viernes 13 septiembre.

HORARIO: 16H00 – 19H00

TEMA: Técnicas de comunicación y su impacto

OBJETIVO DE LA TEMÁTICA: Determinar las técnicas adecuadas que permitan el alcance de un mejor desenvolvimiento laboral y su impacto en la productividad empresarial.

COORDINADOR: jefe de talento humano de la empresa “CAMPO FINO”

ACTIVIDADES

1. Apertura con una dinámica basada en el tema a tratar en el segundo encuentro
2. Charla sobre las técnicas de comunicación antiguas y presentes generando mapas conceptuales con los participantes y entiendo la importancia
3. Participación de los individuos en dinámica fuera del aula para poder monitorear que tipo de comunicación tienen mutuamente.
4. Retroalimentación para los participantes e identificando las mejores técnicas de comunicación para el logro y cumplimiento de una prueba laboral que se deberá cumplir en el transcurso del programa.
5. Coffee break para finalizar el encuentro con los participantes.

TERCER ENCUENTRO: jueves 19 septiembre – viernes 20 septiembre.

HORARIO: 16H00 – 19H00

TEMA: Herramientas y los roles que se ejerce en la comunicación.

OBJETIVO DE LA TEMÁTICA: Identificar las herramientas que permite realizar un buen trabajo y por ende indistintamente los roles que se presentan en un equipo.

COORDINADOR: 1 Expositor

ACTIVIDADES

1. Inicio de apertura con una presentación de equipo y verificar la evolución del personal y los logros que se han completado hasta el momento
2. Entrega de presentes para trabajadores que han demostrado ser buenos líderes y guías en tareas encargadas, que han sido ejecutadas en equipos a lo largo de la vida laboral.

3. Charla demostrativa por parte del coordinador como funciona los roles y cuál es su importancia, donde se busca descubrir el rol de cada individuo.
4. Organización de un viaje que se realizara el fin de año por motivación y finalización del programa que se ejecutara en un solo día. Distribuyéndose así en equipos de trabajo para el cumplimiento del mismo.
5. Coffee break para finalizar el encuentro con los participantes.

CUARTO ENCUENTRO: jueves 26 septiembre – viernes 27 septiembre.

HORARIO: 16H00 – 19H00

TEMA: Claves para el alto rendimiento en el trabajo en equipo

OBJETIVO DE LA TEMÁTICA: Establecer las claves del éxito para el buen rendimiento en la organización y que represente excelentes resultados en la productividad y crecimiento laboral.

COORDINADOR: jefe de productividad.

ACTIVIDADES

1. Apertura con un video de grandes empresas y su desarrollo a través del tiempo y como han progresado, consiguiente a ello extracción de lo más relevante.
2. Clase impartida sobre el tema a tratar acompañado de un trabajo en equipo y aplicación de las distintas temáticas anteriormente y puesta en marcha en el momento.
3. Verificación de obstáculos o problemáticas que no permiten a los trabajadores dar el mejor rendimiento a través de una dinámica.
4. Cierre y finalización del programa con la entrega de certificados a los participantes
5. Coffee break para finalizar el encuentro con los participantes.

Costo

Tabla 34: Costos para Programa de vinculación trabajo en equipo

RECURSOS HUMANOS				
Actividades	Cantidad de Horas	Costo por encuentro	Costo Total	
Coordinador				
Jefe de Talento Humano	Charlas antecedentes de trabajo en equipo	6	\$ 25,00	\$ 150,00
Jefe de talento humano “CAMPO FINO”	Técnicas de comunicación	6	\$ 10,00	\$ 60,00
1 expositor	Charla Herramientas y roles de la comunicación	6	\$ 30,00	\$ 180,00
Jefe de productividad	Claves para alto rendimiento	6	\$ 20,00	\$ 120,00
SUBTOTAL				\$ 510,00
MATERIALES				
Material	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	
Cartulinas	8	\$ 0,60	\$ 4,80	
Marcadores	16	\$ 0,40	\$ 6,40	
Esferos	16	\$ 0,30	\$ 4,80	
Proyector	1	\$ 30,00	\$ 30,00	
Tijeras	16	\$ 0,35	\$ 5,60	
Goma	16	\$ 0,40	\$ 6,40	
Carpetas	16	\$ 1,00	\$ 16,00	
SUBTOTAL				\$ 74,00
COFFEE BREAK				
Alimento	Cantidad	Nº Encuentros	Costo Unitario	Costo total
Sandwich	136	8	\$ 1,30	\$ 176,80
Chocolate caliente	136	8	\$ 0,50	\$ 68,00
SUBTOTAL				\$ 244,80
TOTAL				\$ 828,80

Fuente: Costos Programa de vinculación

Elaborado por: Ligia Mora

D. PRESUPUESTO; Desagregación y operativización de los objetivos estratégicos

**Tabla35: Presupuesto Anual
PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2018-2023**

Empresa "CAMPO FINO"

Línea estratégica: marketing

Resultado anual: Se ha incrementado las ventas para el 2019 con \$647.729,23 y la marca se encuentra más posicionada

Estrategia: Se logrará a través del desarrollo de estrategias en cuanto a producto, precio, plaza y promoción

Indicador:

A partir del año 2019 se tendrá un incremento del 8% en las ventas y de manera continua hasta el año 2023

Planificación

Participación financiera

Cronograma anual

Medio de verificación

N°	Plan de acción	Unidad	Producto esperado	Responsable	Participación financiera			Cronograma anual		Medio de verificación
					Inversión	Recurso Propio	Recurso a terceros	INICIO	FIN	
1	Generar el rediseño del packaging para cambiar la presentación	Oficina	Reconocimiento en el mercado local	Jefe de empaque	\$ 7.056,00		\$ 7.056,00	1-ene-19	1-feb-19	Verificación de empaques
2	Buscar nuevos nichos de mercado, generado a través de un estudio óptimo	Oficina	Mayor demanda en el sector sierra	Gerente	\$ 300,00	\$ 300,00		1-feb-19	1-mar-19	Informes de mercado actual
3	Aplicar descuentos en productos	Departamento de ventas	Salida de inventarios	Jefe de ventas	\$ 30,00	\$ 30,00		1-abr-19	1-may-19	Cantidad de ventas

	especiales para mayor demanda									
4	Generar alianzas con nuevos proveedores, mayor variedad y calidad	Oficina	Nuevas líneas de productos	Gerente	\$ 150,00	\$ 150,00		10-may-19	10-jun-19	Portafolio de proveedores
5	Integrar nuevos mecanismos informativos y publicitarios	Oficina publicitaria	Mejorar la marca corporativa	Jefe de marketing	\$ 1.074,50	\$ 1.074,50		1-ene-19	10-ago	Eventos de participación
	SUBTOTAL				\$ 8.610,50					

PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2018-2023

Empresa "CAMPO FINO"

Línea estratégica: Finanzas

Resultado anual: Incremento de las ventas de manera anual para el 2019 con \$647.729,23

Estrategia: Se logrará a través del uso óptimo de los recursos en cada una de las áreas de la empresa

N°	Plan de acción	Unidad	Producto esperado	Planificación Responsable	Indicador:					Medio de verificación
					Participación financiera			Cronograma anual		
					Inversión	Recurso Propio	Recurso a terceros	INICIO	FIN	

1	Análisis crítico de los últimos años 2017-2018	Oficina	Diagnóstico real	Contadora	\$ -		1-ene-19	15-ene-19	Balances contables
2	Analizar ratios financieros y verificar el crecimiento que ha percibido	Oficina	Determinación de la situación de la empresa	Gerente	\$ -		1-ene-19	15-ene-19	Índices empresariales
3	Incrementar ventas del 8% anualmente en base al año anterior	Gerencia	Mayores ventas y rendimiento	Financiero	\$ -		15-ene-19	30-ene-19	Rendimiento ROE
4	Implementar un programa contable "CONTAMAX"	Área contable	Estados financieros de manera eficiente	Contadora	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	1-feb-19	15-feb-19	Programa virtual
5	Presentar un informe del primer año y verificar si se ha cumplido el objetivo de crecimiento	Gerencia	Informes claros y oportunos	Financiero	\$ 15,00		1-dic-19	1-ene-20	Documentación anual, informes
SUBTOTAL					\$ 1.215,00				

PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2018-2023

Empresa "CAMPO FINO"

Línea estratégica: Talento humano

Resultado anual: Los niveles de productividad incrementan

Estrategia: Se logrará a través del empoderamiento en los trabajadores, mediante un programa vinculado hacia el trabajo en equipo

Indicador:

A partir del año 2019 los niveles de productividad serán en un 6%

N°	Plan de acción	Unidad	Producto esperado	Planificación Responsable	Participación financiera			Cronograma anual		Medio de verificación
					Inversión	Recurso Propio	Recurso a terceros	INICIO	FIN	
	Generar el itinerario del programa de vinculación de trabajo en equipo	Taller	Llevar a cabo los encuentros	Talento Humano	\$ 40,00	\$ 40,00		1-ago-19	7-ago-19	Lista de asistencia
	Determinar Recursos humanos, materiales y coffee brek que se requiere para el desarrollo del programa de vinculación	Taller	Los trabajadores estarán en la capacidad de tener su sentido de pertenencia	Talento Humano	\$ 828,80	\$ 828,80		1-ago-19	7-ago-19	Indicadores de desempeño
SUBTOTAL					\$ 868,80					
TOTAL					\$ 10.694,30					

Fuente: Planes, Programas y Proyectos planteados

Elaborado por: Ligia Mora

Análisis

- En el presupuesto anual generado se puede evidencia en términos contables todas las actividades que se llevarán a cabo en la organización con el fin de cumplir y alcanzar los objetivos, así de dicha forma poder alcanzar las metas, mismas que permitirán como instrumento de la planificación y el mismo control de los procesos.
- Al no generar el presupuesto debidamente la organización genera una incertidumbre ya que a lo largo del proceso de un año económico no se sabe cuáles serán las metas a alcanzar y como se las llevara a su cumplimiento, por tanto, se debe tener claro, sino al no existir este marco que se presenta no hay modo de medir los objetivos de la organización

CONCLUSIONES

- Se pudo denotar la importancia de distintas metodologías y su aportación para con un plan estratégico y la elección adecuada del mejor método por el cual ha sido la guía para generar nuestro plan con el propósito de mejorar los procesos administrativos y financieros.
- Al constatar un diagnostico general de la organización en cuanto a los procesos administrativos financieros se puede detectar las falencias y la problemática que tienen en el desarrollo de sus actividades diarias como principal obstáculo para su crecimiento y mayor rendimiento.
- El planteamiento de los Planes, Programas, Proyectos y Presupuestos como resultado después de la planificación, como tal tenemos mayor rendimiento y posicionamiento en el mercado por medio de la eficiencia de una buena planificación estratégica en la organización.

RECOMENDACIONES

- Se debería implicar a la empresa en capacitaciones hacia todo el personal para que tenga mayor participación en el rol de trabajadores, para que cada uno posea un sentido de pertenencia y por tanto se interactúe con las nuevas formas de dirigir una empresa mediante nuevas metodologías y esquemas de trabajo para la organización.
- En la gran industria y su entorno exige que se maneje controles, formas de diagnóstico eficaces para que se pueda manipular con facilidad las respuestas que la organización está presentando y su desenvolvimiento para que a tiempo se pueda hacer procesos proactivos.
- La empresa de manera progresiva debe presentar propuestas, proyectos, programas ya que la innovación debe ser parte del desarrollo dentro del ambiente de las grandes empresas, puesto que no aporta en solo mantenerse sino crecer y posicionarse a través de claves de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2014). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público*. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Blandez, M. (2014). *Proceso administrativo*. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=TYHDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=todo+sobre+proceso+administrativo+financiero+&ots=pnsdlGXFJT&sig=NodS1a00dVHmpgc0vbwqE_fPKRs&redir_esc=y#v=onepage&q=todo%20sobre%20proceso%20administrativo%20financiero&f=false
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Recuperado de: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 2ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Ekos. (05 de Abril de 2017). Productos lácteos: menor consumo. *Ekos*. Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8909>
- Graffe, G. (2006). *La planificación, modalidades y el uso de modelos*. Recuperado de: https://cursos.campusvirtualsp.org/repository/coursefilearea/file.php/61/bibli/m3-planificacion_modalidades_y_el_uso_de_modelos.pdf
- Guerrero, E. (2016). *Técnicas e instrumentos*. Recuperado de: http://www.medic.ula.ve/tsues/TECNICAS_E_INSTRUMENTOS.pdf
- Guerrón, L. (2015). *Planificación estratégica financiera para el mejoramiento del nivel de rentabilidad en la industria transportadora y comercializadora de lácteos*

Julio Andrade del cantón Tulcán, parroquia julio Andrade. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/TUTCYA0016.pdf>

INEC. (2017). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua.* Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf

López, V. (02 de Mayo de 2017). Crisis en producción de leche. *El productor.* Recuperado de: <http://elproductor.com/editorial-del-mes/crisis-en-produccion-de-leche/>

Luna, A. (2014). *Proceso administrativo.* Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=b8_hBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=todo+sobre+proceso+administrativo+financiero+&ots=55bHhepEs&sig=DZvZ1KJvFoxRgYce7_J_4aLOHGE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Morales, A. & Morales, J. (2014). *Planeación financiera.* Recuperado de: <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>

Muilema, G. (2011). *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa láctea en la parroquia Toacaso, cantón, Latacunga, Provincia de Cotopaxi.* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1266/1/T-UTC-1308.pdf>

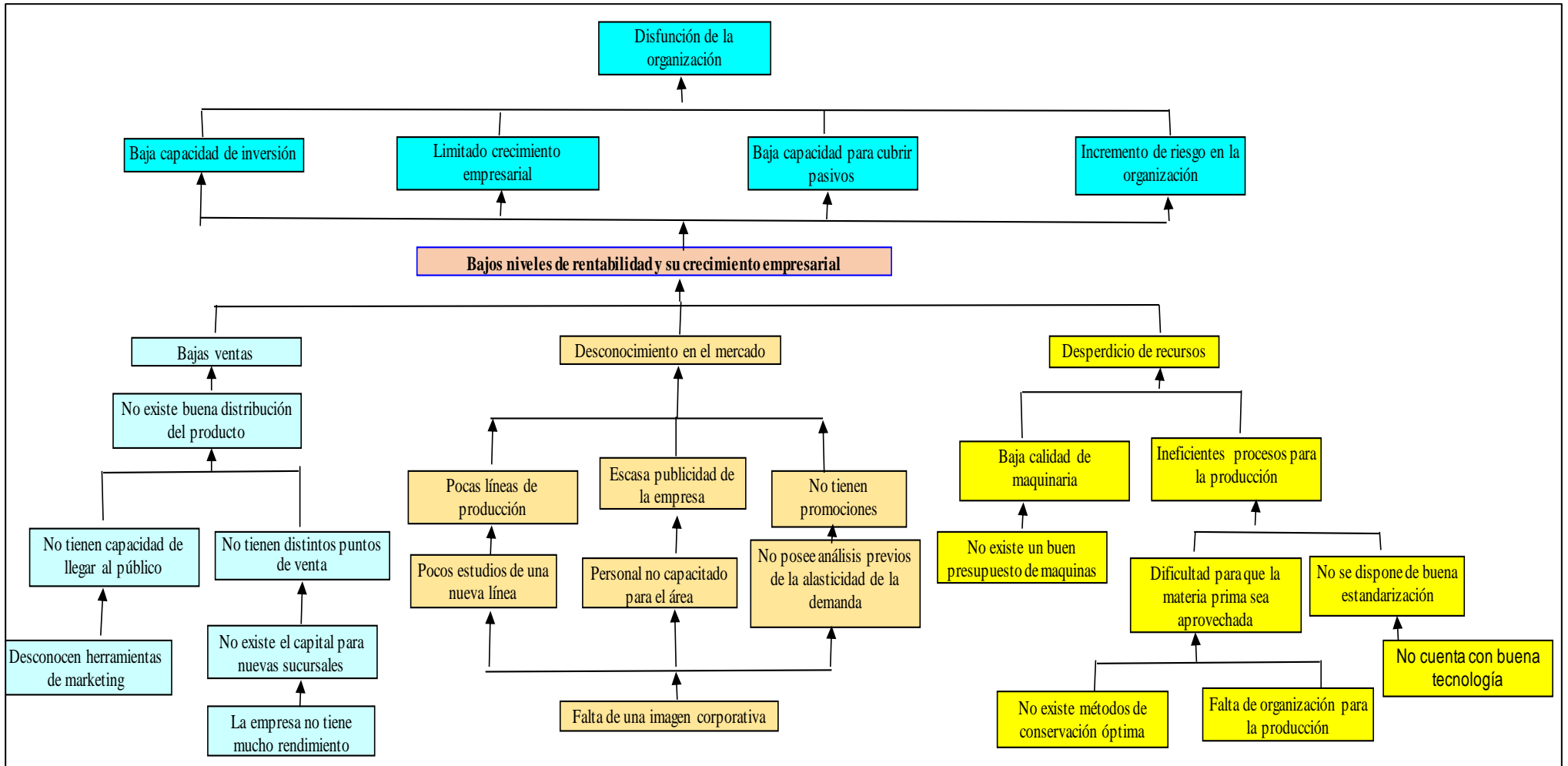
Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica.* México: McGraw-Hill.

Pulgarin, J. & Calle, M. (2015). *Organización de los procesos administrativos y productivos a la planta procesadora de lácteos ubicada cantón Biblían.* (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7825/1/UPS-CT004672.pdf>

- Rosero, D. (2013). *Plan de mejoramiento para la implementacion de planeacion estratégica en la empresa quesera los guaduales*. (Tesis de pregrado, Universidad San Buenaventura). Recuperado de: https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2056/1/Plan%20de%20Mejoramiento_Quesera%20los%20Guadales_Rosero2013.pdf
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Sierra, H.& Bernal, C. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas



Anexo 2: Encuesta aplicada a los trabajadores internos



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA FINANCIERA



Objetivo: Identificar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos “CAMPO FINO” de la ciudad de Salcedo.

Edad: 18-28 años 29-39 años 40-50 51 o más

Sexo: Femenino Masculino

1. **¿Existe una difusión y compromiso laboral con respecto a la (misión, visión, valores, objetivos)?**

SI NO.....

2. **¿Se rige usted por medio de manual de funciones y de procesos en la organización?**

SI NO.....

3. **¿Se ha logrado generar planes y estrategias para el expendio de productos, hacia todo tipo de clientes para un mejor servicio?**

SI NO.....

4. **¿Se ha generado un incremento productivo?**

SI NO.....

5. **¿La capacidad de producción ha permitido mayor rentabilidad, para nuevos beneficios laborales?**

SI NO.....

6. **¿Considera que la materia prima ha sido de calidad y ha permitido una producción estandarizada?**

SI NO.....

7. **¿La calidad de los productos finales, ha permitido generar mayor variedad de líneas para satisfacer la mayor cantidad de consumidores?**

SI NO.....

8. **¿Se supervisa la calidad y condiciones del producto de manera continua?**

SI NO.....

9. **¿Para posicionar nuevos mercados, se parte del compromiso de los integrantes de la organización?**

SI NO.....

10. ¿La marca empresarial, ha provocado una mayor demanda?

SI

NO.....

Gracias por su Atención

Anexo 3, Entrevista aplicada a los propietarios empresa "CAMPO FINO"

- 1. ¿Se ha verificado el cumplimiento de objetivos organizacionales?**
- 2. ¿Posee manuales de procesos que permitan una correcta distribución en la organización?**
- 3. ¿El aprovechamiento de recursos e instalaciones se ha visto reflejada en una efectiva administración?**
- 4. ¿Se ha previsto métodos efectivos de pago hacia los proveedores?**
- 5. ¿La empresa ha maximizado su utilidad con nuevos clientes potenciales?**
- 6. ¿Se ha logrado cumplir con la demanda de los consumidores acorde a sus necesidades?**
- 7. ¿Existe el control debido de los productos por parte de un jefe a cargo del área de manera permanente?**
- 8. ¿Un incremento de productividad ha generado puertas hacia nuevas alianzas con un grupo empresarial?**
- 9. ¿Se ha tenido éxito en el ingreso de nuevos mercados, posibilitando mayor reconocimiento?**
- 10. ¿El periodo de entrega de productos es constante en cada uno de los clientes mayoritarios?**

Anexo 4: Estados financieros 2017

Empresa "CAMPO FINO"

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Al 31 de diciembre de 2017

VENTAS	\$ 587.989,50
Ventas con tarifa 0	\$ 587.989,50
COSTO DE VENTAS	\$ 339.357,34
Inventario de materia prima (I)	\$ 31.687,94
Inventario de insumos (I)	\$ 8.469,98
Inventario de productos terminados (I)	\$ 10.431,42
COMPRAS	\$ 330.120,00
Disponibles	\$ 380.709,34
Inventario de materia prima (F)	\$ 16.152,00
Inventario de insumos (F)	\$ 17.150,00
Inventario de productos terminados (F)	\$ 8.050,00
UTILIDAD BRUTA EN EL EJERCICIO	\$ 248.632,16
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 131.075,92
Sueldos, salarios y demás rem. IESS	\$ 66.138,25
Beneficios sociales e indemnizaciones	\$ 11.023,04
Décimo tercer sueldo	\$ 5.511,52
Décimo cuarto sueldo	\$ 5.511,52
Aportes a la seguridad Social	\$ 11.304,96
Fondos de reserva	\$ 3.269,20

Aporte Patronal	\$ 8.035,76
Honorarios, comisiones y dietas	\$ 5.031,65
Mantenimiento y reparaciones	\$ 18.241,02
Mantenimiento local	\$ 7.459,52
Mant. Vehículo	\$ 2.659,00
Repuesto de <i>vehículo</i>	\$ 8.122,50
Combustible	\$ 12.162,00
Suministros, materiales y repuestos	\$ 6.122,00
Transporte	\$ 1.053,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 24.339,58
Intereses bancarios	\$ 6.712,36
IVA al gasto	\$ 12.188,50
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	\$ 5.438,72
Seguro de vehículo	<u>\$ 5.438,72</u>
GASTOS OPERATIVOS	\$ 69.225,66
Atención al personal	\$ 2.162,00
Matricula volqueta	\$ 1.062,00
Permisos de <i>vehículos</i>	\$ 562,00
Patente 1.5	\$ 852,00
Depreciación de activos fijos	\$ 39.707,66
Impuestos y contribuciones	\$ 1.035,00
Servicios básicos	\$ 13.683,00
Agua potable, luz y teléfono	\$ 13.162,00
Internet	\$ 521,00
Pago por otros servicios	\$ 10.162,00
Servicios varios	\$ 10.162,00
Total, Gastos	\$ 224.641,16
UTILIDAD ANTES	\$ 23.991,00

PARTICIPACIÓN

TRABAJADORES

(-) 15% distribución trabajadores

\$ 3.598,65

UTILIDAD NETA EN EL

\$ 20.392,35

EJERCICIO

(-) 25% Impuesto a la renta

\$

5.098,09

UTILIDAD LIQUIDA EN EL

\$ 15.294,26

EJERCICIO

Barreno Saul Enrique

PROPIETARIO

Carmen Villamarín

CONTADORA

Empresa "CAMPO FINO"

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre de 2017

<u>ACTIVO</u>	
Caja General	\$ 526,00
Banco Pichincha	\$ 7.157,29
Banco Guayaquil	\$ 706,87
Total, efectivo caja, bancos	\$ 8.390,16
Cuentas y Doc. Por cobrar no relacionados	\$ 1.052,00
Inventario producto terminado y mercadería en almacenamiento	\$ 41.352,00
TOTAL, ACTIVO	\$ 50.794,16
<u>CORRIENTE</u>	
<u>Propiedad, Planta y Equipo</u>	
Inmuebles	\$ 51.033,20
(-) Deprec. Acumulada	\$ 13.788,45 \$ 37.244,75
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	\$ 73.752,54
(-) Deprec. Acumulada	\$ 20.374,15 \$ 53.378,39
Maquinaria, equipo e instalaciones	\$224.060,00
(-) Deprec. Acumulada	\$104.672,36 \$119.387,64
<u>Deprec. Acumulad. Activos fijos</u>	\$138.834,96
TOTAL, PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$210.010,78
TOTAL, ACTIVOS	\$260.804,94
<u>PASIVO</u>	

Tarjeta Dinners	\$ 1.774,00	
Tarjeta Guayaquil	\$ 9.318,51	
Automotores ASSA	\$ 48.020,00	
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 36.082,51	
Cuentas por pagar a otros	\$ 50.162,00	
		\$145.357,02
15% distribución trabajadores	\$ 3.598,65	
IESS por pagar	\$ 2.555,20	
Retención Iva por pagar	\$ 113,33	
Retención en la fuente por pagar	\$ 385,79	\$ 499,12
TOTAL, PASIVO CORRIENTE		\$ 152.009,99
Corporación Financiera Nacional	\$ 53.319,30	
Impuesto a la renta	\$ 5.098,09	
TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE		\$ 58.417,39
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital propio	\$ 10.017,36	
Utilidad de años anteriores	\$ 25.065,94	
Utilidad en el ejercicio	\$ 15.294,26	
Total, patrimonio neto		\$ 50.377,56
TOTAL, PASIVO, PATRIMONIO		\$260.804,94

Barreno Saul Enrique
PROPIETARIO

Carmen Villamarín
CONTADORA

Anexo 5: Estados financieros 2018

Empresa "CAMPO FINO"

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Al 31 de diciembre de 2018

VENTAS	\$ 599.749,29
Ventas con tarifa 0	\$ 599.749,29
COSTO DE VENTAS	\$ 330.471,57
Inventario de materia prima (I)	\$ 16.152,00
Inventario de insumos (I)	\$ 17.150,00
Inventario de productos terminados (I)	\$ 8.050,00
COMPRAS	\$ 330.120,00
Disponibles	\$ 371.472,00
Inventario de materia prima (F)	\$ 16.269,61
Inventario de insumos (F)	\$ 15.020,91
Inventario de productos terminados (F)	\$ 9.709,91
UTILIDAD BRUTA EN EL EJERCICIO	\$ 269.277,72
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 141.912,38
Sueldos, salarios y demás rem. IESS	\$ 68.783,77
Beneficios sociales e indemnizaciones	\$ 11.687,52
Décimo tercer sueldo	\$ 5.511,52
Décimo cuarto sueldo	\$ 6.176,00

Aportes a la seguridad Social	\$ 13.547,28
Fondos de reserva	\$ 5.511,52
Aporte Patronal	\$ 8.035,76
Honorarios, comisiones y dietas	\$ 5.132,28
Mantenimiento y reparaciones	\$ 19.153,08
Mantenimiento local	\$ 7.832,52
Mant. Vehículo	\$ 2.791,92
Repuesto de vehículo	\$ 8.528,64
Combustible	\$ 15.283,89
Suministros, materiales y repuestos	\$ 6.734,16
Transporte	\$ 1.590,40
GASTOS FINANCIEROS	\$ 24.746,44
Intereses bancarios	\$ 6.712,36
IVA al gasto	\$ 12.432,24
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	\$ 5.601,84
Seguro de vehículo	<u>\$ 5.601,84</u>
GASTOS OPERATIVOS	\$ 47.200,08
Atención al personal	\$ 3.410,00
Matricula volqueta	\$ 1.115,52
Permisos de vehículos	\$ 780,00
Patente 1.5	\$ 877,56
Depreciación de activos fijos	\$ 11.550,00
Impuestos y contribuciones	\$ 1.076,40
Servicios básicos	\$ 16.700,60
Agua potable, luz y teléfono	\$ 15.920,00
Internet	\$ 780,60
Pago por otros servicios	\$ 11.690,00
Servicios varios	\$ 11.690,00

Total, Gastos	\$ 213.858,90
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 55.418,82
(-) 15% distribución trabajadores	\$ 8.312,82
UTILIDAD NETA EN EL EJERCICIO	\$ 47.106,00
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 11.776,50
UTILIDAD LIQUIDA EN EL EJERCICIO	\$ 35.329,50

 Barreno Saul Enrique
PROPIETARIO

 Carmen Villamarín
CONTADORA

Empresa "CAMPO FINO"

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre de 2018

ACTIVO

Caja General	\$ 1.859,00	
Banco Pichincha	\$ 6.508,80	
Banco Guayaquil	\$ 1.155,60	
Total, efectivo caja, bancos		\$ 9.523,40
Cuentas y Doc. Por cobrar no relacionados		\$ 1.895,00
Inventario producto terminado y mercadería en almacenamiento		\$ 41.000,43
TOTAL, ACTIVO		\$ 52.418,83

CORRIENTE

Propiedad, Planta y Equipo

Inmuebles	\$ 51.033,20	
(-) Deprec. Acumulada	\$ 13.974,67	\$ 37.058,53
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	\$ 73.752,54	
(-) Deprec. Acumulada	\$ 21.441,72	\$ 52.310,82
Maquinaria, equipo e instalaciones	\$224.060,00	
(-) Deprec. Acumulada	\$105.866,24	\$118.193,76
<u>Deprec. Acumulad. Activos fijos</u>	\$141.282,63	,
TOTAL, PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$207.563,11
TOTAL, ACTIVOS		\$259.981,94

PASIVO

Tarjeta Dinners	\$ 798,00	
Tarjeta Guayaquil	\$ 10.170,97	
Automotores ASSA	\$ 36.015,00	
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 22.567,00	
Cuentas por pagar a otros	\$ 27.958,00	
		\$ 97.508,97
15% distribución trabajadores		\$ 8.312,82
IESS por pagar		\$ 2.555,20
Retención Iva por pagar	\$ 289,25	
Retención en la fuente por pagar	\$ 462,35	\$ 751,60
TOTAL, PASIVO CORRIENTE		\$ 109.128,59
Corporación Financiera Nacional	\$ 53.369,79	
Impuesto a la renta	\$ 11.776,50	
TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE		\$ 65.146,29
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital propio		\$ 10.017,36
Utilidad de años anteriores		\$ 40.360,20
Utilidad en el ejercicio		\$ 35.329,50
Total, patrimonio neto		\$ 85.707,06
TOTAL, PASIVO, PATRIMONIO		\$259.981,94

Barreno Saul Enrique
PROPIETARIO

Carmen Villamarín
CONTADORA

Anexo 6: Estado de resultados. Análisis horizontal y vertical.

Empresa "CAMPO FINO"

Estado de resultados a Diciembre Año 2017 - 2018						
(En dólares)						
CUENTAS	VERTICAL				HORIZONTAL	
	AÑO 2017	%	AÑO 2018	%	DEL 2017 al 2018	%
VENTAS	\$587.989,50	100%	\$599.749,29	100%	\$ 11.759,79	2%
COSTO DE VENTAS	\$339.357,34	57,71%	\$330.471,57	55,10%	\$ -8.885,77	-2,62%
UTILIDAD BRUTA EN EL EJERCICIO	\$248.632,16		\$269.277,72			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$131.075,92		\$141.912,38			
Sueldos, salarios y demás rem. IESS	\$ 66.138,25	11,25%	\$ 68.783,77	11,47%	\$ 2.645,52	4,00%
Beneficios sociales e indemnizaciones	\$ 11.023,04	1,87%	\$ 11.687,52	1,95%	\$ 664,48	6,03%
Aportes a la seguridad Social	\$ 11.304,96	1,92%	\$ 13.547,28	2,26%	\$ 2.242,32	19,83%
Honorarios, comisiones y dietas	\$ 5.031,65	0,86%	\$ 5.132,28	0,86%	\$ 100,63	2,00%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 18.241,02	3,10%	\$ 19.153,08	3,19%	\$ 912,06	5,00%
Combustible	\$ 12.162,00	2,07%	\$ 15.283,89	2,55%	\$ 3.121,89	25,67%
Suministros, materiales y repuestos	\$ 6.122,00	1,04%	\$ 6.734,16	1,12%	\$ 612,16	10,00%
Transporte	\$ 1.053,00	0,18%	\$ 1.590,40	0,27%	\$ 537,40	51,04%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 24.339,58		\$ 24.746,44			
Intereses bancarios	\$ 6.712,36	1,14%	\$ 6.712,36	1,12%	\$ -	0%
IVA al gasto	\$ 12.188,50	2,07%	\$ 12.432,24	2,07%	\$ 243,74	2,00%
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	\$ 5.438,72	0,92%	\$ 5.601,84	0,93%	\$ 163,12	3%
GASTOS OPERATIVOS	\$ 69.225,66		\$ 47.200,08			
Atención al personal	\$ 2.162,00	0,37%	\$ 3.410,00	0,57%	\$ 1.248,00	57,72%
Matricula volqueta	\$ 1.062,00	0,18%	\$ 1.115,52	0,19%	\$ 53,52	5,04%

Permisos de vehículos	\$ 562,00	0,10%	\$ 780,00	0,13%	\$ 218,00	38,79%
Patente 1.5	\$ 852,00	0,14%	\$ 877,56	0,15%	\$ 25,56	3%
Depreciación de activos fijos	\$ 39.707,66	6,75%	\$ 11.550,00	1,93%	\$ -28.157,66	-70,91%
Impuestos y contribuciones	\$ 1.035,00	0,18%	\$ 1.076,40	0,18%	\$ 41,40	4,00%
Servicios básicos	\$ 13.683,00	2,33%	\$ 16.700,60	2,78%	\$ 3.017,60	22,05%
Pago por otros servicios	\$ 10.162,00	1,73%	\$ 11.690,00	1,95%	\$ 1.528,00	15,04%
TOTAL, GASTOS	\$224.641,16		\$213.858,90			
<u>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</u>	\$ 23.991,00		\$ 55.418,82	9,24%		
(-) 15% distribución trabajadores	\$ 3.598,65	0,61%	\$ 8.312,82	1,39%	\$ 4.714,17	131%
<u>UTILIDAD NETA EN EL EJERCICIO</u>	\$ 20.392,35		\$ 47.106,00	7,85%		
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 5.098,09	0,87%	\$ 11.776,50	1,96%	\$ 6.678,41	131%
<u>UTILIDAD LIQUIDA EN EL EJERCICIO</u>	\$ 15.294,26	2,60%	\$ 35.329,50	5,89%	\$ 20.035,24	131%

Barreno Saul Enrique
PROPIETARIO

Carmen Villamarín
CONTADORA

Interpretación Estado de Resultados Horizontal y Vertical

- Las ventas del año 2017 para el año 2018 ha experimentado un incremento del 2%, sin embargo, el aumento debe ser mayor para que así la utilidad crezca de manera prominente y la empresa requiere mayores ventas.
- Los gastos generados del 2017 para el 2018 descienden en un 4,80% lo cual permite que la organización pueda tomar mejores decisiones ya que algunos gastos son muy altos y afectan al rendimiento de la empresa.
- La utilidad identificada del 2017 en un 2,60% para el 2018 con un 5,89%, representa un mejor progreso pese a elevados gastos y ventas poco notorias. La utilidad debe incrementar para los próximos 5 años para su continuo crecimiento.

Anexo 7: Balance general. Análisis Horizontal y vertical

Empresa "CAMPO FINO"

Balance General a Diciembre Año 2017 - 2018

(En dólares)

CUENTAS	VERTICAL		HORIZONTAL			
	AÑO 2017	%	AÑO 2018	%	DEL 2017 al 2018	%
<u>ACTIVO</u>						
Caja General	\$ 526,00	0,20%	\$ 1.859,00	0,72%	\$ 1.333,00	253%
Banco Pichincha	\$ 7.157,29	2,74%	\$ 6.508,80	2,50%	\$ -648,49	-9,06%
Banco Guayaquil	\$ 706,87	0,27%	\$ 1.155,60	0,44%	\$ 448,73	63,48%
Cuentas y Doc. Por cobrar no relacionados	\$ 1.052,00	0,40%	\$ 1.895,00	0,73%	\$ 843,00	80,13%
Inventario producto terminado y mercadería en almacenamiento	\$ 41.352,00	15,86%	\$ 41.000,43	15,77%	\$ -351,57	-0,85%
<u>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</u>	\$ 50.794,16		\$ 52.418,83		\$ 1.624,67	3,20%
Inmuebles	\$ 37.244,75	14,28%	\$ 37.058,53	14,25%	\$ -186,22	-0,50%
(-) Deprec. Acumulad.						
Vehículos, transporte, equipo caminero	\$ 53.378,39	20,47%	\$ 52.310,82	20,12%	\$ -1.067,57	-2,00%
(-) Deprec. Acumulad.						

Maquinaria, Equipo e Instalaciones	\$119.387,64	45,78%	\$118.193,76	45,46%	\$	-1.193,88	-1,00%
(-) Deprec. Acumulad.							
<u>TOTAL, PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u>	\$210.010,78		\$207.563,11		\$	-2.447,67	-1,17%
TOTAL, ACTIVOS	\$260.804,94	100,00%	\$259.981,94	100,00%	\$	-823,00	-0,32%
<u>PASIVO</u>	-						
Tarjeta Dinners	\$ 1.774,00	0,84%	\$ 798,00	0,46%	\$	-976,00	-55,02%
Tarjeta Guayaquil	\$ 9.318,51	4,43%	\$ 10.170,97	5,84%	\$	852,46	9,15%
Automotores ASSA	\$ 48.020,00	22,82%	\$ 36.015,00	20,67%	\$	-12.005,00	-25,00%
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 36.082,51	17,15%	\$ 22.567,00	12,95%	\$	-13.515,51	-37,46%
Cuentas por pagar a otros	\$ 50.162,00	23,84%	\$ 27.958,00	16,04%	\$	-22.204,00	-44,26%
15% distribución trabajadores	\$ 3.598,65	1,71%	\$ 8.312,82	4,77%	\$	4.714,17	131,00%
IESS por pagar	\$ 2.555,20	1,21%	\$ 2.555,20	1,47%	\$	-	0%
Retención Iva por pagar	\$ 113,33	0,05%	\$ 289,25	0,17%	\$	175,92	155,23%
Retención en la fuente por pagar	\$ 385,79	0,18%	\$ 462,35	0,27%	\$	76,56	19,84%
<u>TOTAL, PASIVO CORRIENTE</u>	\$152.009,99		\$109.128,59		\$	-42.881,40	-28,21%
Corporación Financiera Nacional	\$ 53.319,30	25,34%	\$ 53.369,79	30,62%	\$	50,49	0,09%
Impuesto a la renta	\$ 5.098,09	2,42%	\$ 11.776,50	6,76%	\$	6.678,41	131,00%
<u>TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE</u>	\$ 58.417,39		\$ 65.146,29		\$	6.728,90	11,52%
TOTAL, PASIVOS	\$210.427,38	100,00%	\$174.274,88	100,00%	\$	-36.152,50	-17,18%
-							

<u>PATRIMONIO</u>							
Capital propio	\$ 10.017,36	19,88%	\$ 10.017,36	11,69%	\$	-	0%
Utilidad de años anteriores	\$ 25.065,94	49,76%	\$ 40.360,20	47,09%	\$	15.294,26	61,02%
Utilidad en el ejercicio	\$ 15.294,26	30,36%	\$ 35.329,50	41,22%	\$	20.035,24	131,00%
Total, patrimonio neto	\$ 50.377,56	100,00%	\$ 85.707,06	100,0%	\$	35.329,50	70,13%
TOTAL, PASIVO PATRIMONIO	\$260.804,94		\$259.981,94		\$	-823,00	0%

Barreno Saul Enrique
PROPIETARIO

Carmen Villamarín
CONTADORA

Interpretación Balance General Horizontal y Vertical

- Los inventarios o mercadería en almacenamiento tienen una variación de 0,85% del 2017 para el 2018 lo cual no es mayor diferencia, el producto almacenado debe rotar con mayor fluidez por tanto las alianzas o mayor participación en el mercado puede aportar y generar mayor liquidez.
- Los pasivos de manera general son muy elevados la organización no está realizando una gestión adecuada de apalancamiento y por tanto está afectando al movimiento empresarial.
- El capital propio con el que cuenta la organización es bajo, en referencia a lo que tiene para hacer frente a las deudas que ha contraído, siendo así que su 41,98% está comprometido en el endeudamiento de corto plazo.

Anexo 8: Interpretación ratios financieros
RATIOS FINANCIEROS A DICIEMBRE 2017 - 2018

ROE (2017)	$\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Recursos Propios}}$	=	$\frac{\$ 20.392,35}{\$ 50.377,56}$	=	40,48%
ROE (2018)	$\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Recursos Propios}}$	=	$\frac{\$ 47.106,00}{\$ 85.707,06}$	=	54,96%

El rendimiento sobre el patrimonio del año 2017 para el 2018 tiene un incremento identificando que la rentabilidad obtenida por los fondos propios es mayor de manera positiva.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Razón de liquidez

AÑO 2017	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	$\frac{\$ 50.794,16}{\$ 152.009,99}$	=	0,33
AÑO 2018	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	$\frac{\$ 52.418,83}{\$ 109.128,59}$	=	0,48

La razón circulante es menor a 1.5 por tanto la empresa podría caer en riesgo de no pago, para el 2018 este indicador se incrementa, pero sin embargo se denota que por cada dólar que debe, le falta 0,52 ctv. para cubrir sus deudas es decir no cuenta con liquidez, sus deudas son elevadas.

Prueba ácida

AÑO 2017	$\frac{\text{Activos corrientes-Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	=	$\frac{\$ 9.442,16}{\$ 152.009,99}$	=	0,06
AÑO 2018	$\frac{\text{Activos corrientes-Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	=	$\frac{\$ 11.418,40}{\$ 109.128,59}$	=	0,10

La capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo sin que dependa de la venta de sus inventarios está por debajo del que sería una buena razón, siendo menor entre los dos años existe un incremento mínimo del 2017 a 2018, pero como es menor a 1 la empresa está en riesgo.

Ratio Tesorería

AÑO 2017	$\frac{\text{Efectivo + cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo corriente}}$	=	$\frac{\$ 9.442,16}{\$ 152.009,99}$	=	0,06
AÑO 2018	$\frac{\text{Efectivo + cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo corriente}}$	=	$\frac{\$ 11.418,40}{\$ 109.128,59}$	=	0,10

Este indicador considera lo más líquido de la empresa dejando de lado los inventarios, indicando que por cada dólar que se debe, se tiene 0,06 ctv. en el 2017 y para el 2018 0,10 ctv., para poder cubrir el pasivo corriente. El endeudamiento es grande y los activos fijos no cubrirían más que el 65% del endeudamiento, la empresa está en crisis requiere incrementar sus ventas.

ÍNDICES DE APALANCAMIENTO

Razón de endeudamiento financiero

AÑO 2017	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Ventas netas}}$	=	$\frac{\$ 210.427,38}{\$ 587.989,50}$	=	35,79
AÑO 2018	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Ventas netas}}$	=	$\frac{\$ 174.274,88}{\$ 599.749,29}$	=	29,06

La proporción de endeudamiento de la empresa en el año 2017 estaba muy elevada, para el 2018 el valor disminuye y está en el margen para poder cumplir con el pago de las deudas

Razón de la deuda

$$\text{AÑO 2017} \quad \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{\$ 210.427,38}{\$ 260.804,94} = 80,68$$

$$\text{AÑO 2018} \quad \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{\$ 174.274,88}{\$ 259.981,94} = 67,03$$

La empresa del año 2017 para el año 2018 existe una disminución del índice, pero este índice nos indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y dispone de una limitada capacidad de endeudamiento y por ende se está descapitalizando.

Apalancamiento corto plazo

$$\text{AÑO 2017} \quad \frac{\text{Pasivos Total Corriente}}{\text{Pasivo Total + Patrimonio}} = \frac{\$ 152.009,99}{\$ 260.804,94} = 58,28$$

$$\text{AÑO 2018} \quad \frac{\text{Pasivos Total Corriente}}{\text{Pasivo Total + Patrimonio}} = \frac{\$ 109.128,59}{\$ 259.981,94} = 41,98$$

Para el año 2018 tenemos 41,98 con una disminución del 2017, siendo así que, del total de su patrimonio a corto plazo, está comprometido en el 41,98% del patrimonio.